



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM TURISMO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESTINOS
TURÍSTICOS

Relatório de Estágio

**Qualidade e Certificação em Turismo:
Estudo de Caso no Sector Hoteleiro**

Maria Helena Ferreira Dias
Outubro 2017



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM TURISMO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESTINOS
TURÍSTICOS

Relatório de Estágio

**Qualidade e Certificação em Turismo:
Estudo de Caso no Sector Hoteleiro**

Orientador: Professor Doutor Jorge Umbelino

Coorientador: Engenheiro António Silva

Maria Helena Ferreira Dias

Outubro 2017

“Quality in a product or service is not what the supplier puts in. It is what the customer gets out and is willing to pay for. A product is not quality because it is hard to make and costs a lot of money, as manufacturers typically believe. This is incompetence. Customers pay only for what is of use to them and gives them value. Nothing else constitutes quality.”

Peter Drucker

AGRADECIMENTOS

Desenvolver uma tese de mestrado é um processo moroso, que exige um alto grau de compromisso e motivação. Por isso, dedico esta página às pessoas que me inspiraram e me apoiaram nos últimos meses, de salientar que não existe nenhuma ordem preferencial.

Ao Professor Doutor Jorge Umbelino, desde já por ter aceite orientar o meu relatório de estágio, por todas as opiniões sinceras, e por ter tido toda a paciência e dedicação ao longo do processo. Foi para mim, uma referência ao longo deste período de formação, sendo para mim uma referência académica e profissional.

Ao Engenheiro António Silva, pela oportunidade que me concedeu ao autorizar o meu estágio curricular na *TÜV Rheinland* Portugal, por todas as sugestões e opiniões, e pela aprendizagem ao longo do período de estágio. Também um agradecimento especial à Vanessa Tarelho da *TÜV Rheinland*, pela sua disponibilidade e paciência, que mesmo com o seu tempo preenchido, participou em todo o processo da implementação do questionário, contribuindo com a sua experiência e conhecimento neste tipo de ação.

À Doutra Lúcia Jerónimo, que acompanhou o meu estágio extracurricular numa unidade hoteleira certificada, e com quem tive oportunidade de partilhar ideias e aprender um pouco mais sobre a realidade desta temática.

À minha família, por acreditarem sempre em mim e naquilo que faço. Um especial à minha mãe que foi a pessoa que me encorajou a seguir os meus sonhos e a cursar neste Mestrado numa altura da minha vida em que me sentia um pouco perdida em relação ao meu futuro profissional. Um obrigado a ela também, pela surpresa de final de curso, e que muito me motivou para que este relatório fosse entregue a tempo e horas.

Ao Zé Maria, obrigada por esperares mais dois anos, que seja desta que o destino pessoal e profissional nos una! Obrigada por toda a paciência e as palavras de motivação nos momentos mais baixos e por estares sempre disponível a ouvir e discutir sobre as minhas ideias.

A todos os meus amigos e colegas de curso, pelos intermináveis desabafos, momentos de frustração e claro, pela partilha dos bons momentos que me permitiam descomprimir durante este processo.

Índice

AGRADECIMENTOS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT	x
LISTA DE ABREVIATURAS	xi
INTRODUÇÃO	13
Enquadramento	13
Objetivos e questões da investigação	14
Estrutura da investigação	15
TURISMO.....	16
Conceito	16
Breve contextualização histórica da atividade turística.....	18
Tendências e desafios.....	21
Oferta.....	22
Procura.....	25
Turismo em Portugal	31
Estratégia Nacional para o Turismo.....	33
HOTELARIA.....	35
QUALIDADE E CERTIFICAÇÃO EM TURISMO	37
Perceção de Qualidade.....	37
Evolução do Conceito.....	39
SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	42
Qualidade em Turismo	46
CERTIFICAÇÃO	50
COMITÉ ISO	55
ISO 9001.....	57
ISO 140001 e EMAS	60
Certificação Eco-Hotel TÜV Rheinland	63
OHSAS 18001	65
Food Safety e HACCP	65
ESTÁGIO	67
Apresentação do grupo <i>TÜV Rheinland</i>	68
Introdução e Enquadramento Histórico	68
TÜV Rheinland Portugal.....	69
Missão	70

Estratégia.....	71
Serviços.....	71
Ações Desenvolvidas no Estágio	72
Estudo.....	73
Metodologia	74
Estrutura do Questionário	76
Análise dos Resultados	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
Anexos	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro Síntese do turismo contemporâneo.....	30
Figura 2: Programa de Qualidade	34
Figura 3: Sete Princípios de Gestão da Qualidade	43
Figura 4: Modelo de um SGQ.....	44
Figura 5: Esquema da Qualidade em Turismo.....	49
Figura 6: Exemplos ilustrativo da divulgação da certificação e galardões	52
Figura 7: Esquema sumário da Implementação de uma Certificação.....	54
Gráfico 1: Classificação de categoria	78
Gráfico 2: Unidades hoteleiras certificadas	79
Gráfico 3: Sistemas de gestão implementados.....	80
Gráfico 4 : Durabilidade da certificação	81
Gráfico 5: Motivações para a certificação	82
Gráfico 6: Grau de satisfação.....	83

ÍNDICE DE QUADROS

Tabela 1: Conceito qualidade	38
Tabela 2: Evolução do conceito de qualidade	41
Tabela 3: Composição do questionário.....	77

RESUMO

Vivemos num Mundo e num mercado cada vez mais global, e onde se verifica que a competitividade é cada vez maior e onde os consumidores são mais informados e cada vez mais exigentes; por isso, a qualidade deve ser vista como uma estratégia de negócio a focar. Se uma organização ou destino quer sobreviver no atual cenário empresarial internacional e concorrencial, precisa de se focar em estratégias que sejam eficazes, processos de melhoria contínua, oferecer serviços e produtos com um elevado padrão de qualidade, e que respondam aos diferentes consumidores com culturas e modos de vida diferenciados.

Esta investigação tem como principal objetivo apresentar o estudo da implementação de Sistemas de Gestão e da certificação no sector hoteleiro, bem como os seus impactos. Procurei identificar quais as principais vantagens e desvantagens alcançadas, e quais as motivações por parte dos responsáveis dos hotéis para apostarem na certificação.

Atendendo à natureza dos objetivos aos quais me propus, optei por realizar um estágio na empresa certificadora *TÜV Rheinland* Portugal, além da experiência profissional e a aprendizagem, também foi uma maneira de alcançar dados que de outra forma seriam impossíveis e para conseguir ter um (maior) acesso às unidades hoteleiras a questionar, visto que aumenta a credibilidade.

O presente documento é composto por uma descrição da temática, e pretende relatar o meu estágio curricular de três meses, bem como apresentar os resultados obtidos com o inquérito feito em parceria com a entidade de acolhimento.

Palavras-Chave: Turismo; Certificação; Sistemas de Gestão; Qualidade; Hotelaria.

ABSTRACT

In the increasingly global world, as competition is constantly growing and consumers are more informed and demanding, quality must be a key business strategy. If an organization or destination wants to survive in the current international and competitive business environment, it needs to focus on effective strategies, continuous improvement processes, offer high quality services and products, and cater to consumers of different cultures.

The goal of the present study is to analyze the implementation of quality management systems (QMS) and certification in the hospitality sector, as well as all the impacts of the previous implementation. I look to identify what are the advantages and disadvantages achieved by the implementation, and what are the motivations by the hotel managers to choose to be certified.

Given the nature of the proposed objectives, I opted for an internship with TÜV Rheinland Portugal, a certification company based in Lisbon. In addition to professional experience and learning, it was also a way of access databases that would have otherwise been inaccessible, and to have (a greater) access to the hotels I questioned, since it increases the credibility.

This paper its compiled by a thematic description, and it makes the effort to describe my academic internship, during three months, as well as presents the results that I obtained with the study in partnership with the welcoming company.

Keywords: Tourism; Certification; Management Systems; Quality; Hospitality.

LISTA DE ABREVIATURAS

EMAS - *Eco-Management and Audit Scheme*

ESHTE- Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

HACCP Hazard Analysis and Critical Control Point

IPAC - Instituto Português de Acreditação

ISO - *International Organization for Standardization*

FMI - Fundo Monetário Internacional

NP - Norma Portuguesa

OHSAS- *Occupational Health and Safety Assessment Specification*

OMT - Organização Mundial do Turismo

PIB - Produto Interno Bruto

PENT – Plano Estratégico Nacional para o Turismo

PME - Pequenas e médias empresas

SGQ - Sistemas de Gestão da Qualidade

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

WTTC - *World Travel & Tourism Council*

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de investigação é realizado no âmbito da conclusão do Mestrado em Turismo, vertente de Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, lecionado pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

O aumento do número de empresas certificadas, tanto em Portugal como no Mundo, tem vindo a demonstrar que a temática da certificação é encarada como uma nova estratégia de negócio, e por isso merece especial atenção para os estudos relacionados com os seus impactos. Já foram desenvolvidos diversos estudos que contribuíram para trazer algumas ideias acerca do comportamento das organizações face à certificação, porém existem diferentes resultados e conclusões, por vezes até contraditórias.

Grande parte das investigações realizadas sobre a temática da certificação foram desenvolvidas a nível internacional e incidiam sobre o sector industrial, por isso, além do meu interesse que cresceu durante a minha formação neste mestrado, uma das minhas motivações para a escolha deste tema, foi contribuir para um melhor conhecimento sobre esta temática, e chamar um pouco atenção sobre a questão da qualidade e certificação no sector o turismo, mais concretamente no ramo da hotelaria. Sector este, que assume um papel tão importante na economia e desenvolvimento de Portugal.

Na minha opinião este tema é pertinente na atualidade. Vivemos num Mundo e num mercado cada vez mais global, e onde se verifica que a competitividade é cada vez maior e onde os consumidores são mais informados e cada vez mais exigentes; por isso, a qualidade deve ser vista como uma estratégia de negócio a focar. Se uma organização ou destino quer sobreviver no atual cenário empresarial internacional e concorrencial, precisa de se focar em estratégias que sejam eficazes, processos de melhoria contínua, oferecer serviços e produtos com um elevado padrão de qualidade, e que respondam aos diferentes consumidores com culturas e modos de vida diferenciados.

Enquadramento

No âmbito do término do meu grau de mestre em Turismo, com a vertente em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, optei pela escolha da realização de um relatório de estágio em vez das outras alternativas (dissertação de mestrado ou projeto).

Achei mais pertinente esta opção para a minha formação, pois até à data não tinha qualquer experiência e contacto nesta área de atividade.

Penso que o estágio na empresa é uma mais valia para o meu estudo, pois tenho acesso a mais informações e a base de dados que de outra maneira seria impossível, tenho um maior contacto com a realidade, dá-me um maior acesso às empresas às quais quero chegar para obter resultados, pois ao fazer um estudo em parceria com uma empresa reconhecida na área de estudo, permite ter um maior grau de credibilidade junto das empresas que iram participar no questionário, em vez de estar a realizar este processo em nome próprio, sendo ainda uma estudante do ensino superior.

Objetivos e questões da investigação

- Compreender as principais motivações de um gestor hoteleiro para a adesão da certificação de um sistema de gestão;
- Apurar quais as principais vantagens e desvantagens alcançadas com o processo de implementação de um sistema de gestão e posterior certificação;
- Avaliar o grau de satisfação por parte dos dirigentes das unidades hoteleiras certificadas;
- Analisar a valorização atribuída pelos hotéis aos certificados e estudar as medidas de promoção efetuadas à certificação após obtenção do certificado;
- Refletir sobre a aplicação de certificados como um modelo decisivo para o sucesso de empresas turísticas;
- Contribuir para a sistematização de conhecimentos acerca da relevância da qualidade e certificação no sector turístico;
- Clarificar conceitos fundamentais no domínio da qualidade e certificação em turismo.

De modo a desenvolver a minha investigação, foram traçadas algumas questões que achei serem pertinentes, nomeadamente:

- Que tipo de contributo poderá ter um sistema de gestão e posterior certificação para uma empresa do sector turístico?
- É possível identificar a relação entre a adesão a uma certificação e o crescimento da procura por parte de turistas?
- Quais os benefícios/vantagens na adesão de uma certificação para uma empresa

turística?

- Quais os malefícios/desvantagens na adesão de uma certificação para uma empresa turística?
- Os *stakeholders* inquiridos conseguem identificar as potencialidades de uma certificação na sua empresa?

Estrutura da investigação

Em grosso modo, este relatório está dividido em três partes. A primeira é constituída pela revisão da literatura relacionada com a temática da pesquisa em causa, e onde se tenta fazer um elo de ligação entre a questão teórica e prática desta investigação. Nesta etapa são desenvolvidos os capítulos acerca do sector do turismo, como, alguns conceitos e onde é feita uma contextualização do atual turismo pelo lado da oferta e da procura; também são desenvolvidos os conceitos relativos à qualidade e certificação. De seguida, na segunda parte, é elaborada a apresentação e a caracterização da entidade de acolhimento do estágio curricular, é realizado um enquadramento histórico, a missão e a estratégia; de seguida, são apresentadas as ações que desenvolvi durante o período de acolhimento na *TÜV Rheinland*, onde inclui a apresentação do estudo levado em parceria com a empresa, e os resultados obtidos. A terceira parte apresenta as considerações finais.

TURISMO

Conceito

“O turismo é reconhecido atualmente como uma atividade económica de importância global. Como a atividade se tornou cada vez mais importante, o turismo ganhou a atenção dos Governos, das organizações, tanto do setor público como do privado, e dos meios académicos.” (Lickorish & Jenkins, 2000, p. 7)

Devido ao caráter multidisciplinar (caráter económico, social, cultural e ambiental) do setor do turismo, existe uma ampla discussão sobre a definição do que é, concretamente, o turismo e o que nele está compreendido. Foram propostas diversas definições, ao longo dos anos, porém, continua-se em busca de uma definição que vá de encontro a todos os investigadores, seja qual for o seu ramo de conhecimentos. (Cunha, 2010). “A dificuldade em consegui-lo resulta da complexidade das atividades e das relações que as viagens turísticas criam, das rápidas e constantes mudanças que ocorrem neste domínio e pela ‘imaturidade do turismo no campo do estudo’.” (Cooper et al., *cit.* Cunha, 2010, p.9)

“Existe um amplo debate académico sobre o que é exatamente o turismo, que elementos o compõem e quem deve ser considerado turista, o que originou múltiplas definições, cada uma delas destacando diferentes aspetos da mesma atividade.” (Organização Mundial do Turismo, 2012) Não existindo uma definição oficial, todos contribuem de alguma maneira para desenvolver o tema.

“A perceção do turismo como uma nova atividade humana geradora de múltiplos efeitos foi-se formando lentamente, mas é no período de transição do século XIX para o século XX que surgem as primeiras tentativas da sua definição. Inicialmente são os filósofos – *Montaigne* (1581), *Locke* (1679) ou *Francis Bacon* (1612) – que evidenciam os aspetos educativos e instrutivos das viagens e, bastante mais tarde são os escritores que dão conta dos seus efeitos económicos. É o caso do francês *Stendhal* (1830), considerado o introdutor da palavra “*touriste*”, ou do português Alexandre Herculano (1938) que, quase em simultâneo, evidenciam os ganhos que os países obtêm pelas visitas de estrangeiros para desfrutar das paisagens (o primeiro) ou dos monumentos (o segundo).” (Cunha, 2010, p. 2)

A primeira definição formal surgiu em 1910, pelo economista austríaco *Herman Von Schullern zu Schrattenhofen*, segundo o qual o turismo é “o conjunto de todos os fenómenos, em primeiro lugar de ordem económica, que se produzem pela chegada, estada e partida de viajantes numa comuna, província ou um estado determinado e, por consequência estão diretamente ligadas entre eles”. (Cunha, 2010, p. 10)

Mais tarde, em 1930, *Borman* (*cit.* por *Fuster*, 1967), identifica o turismo como “o conjunto das viagens cujo objetivo é o prazer ou por motivos comerciais ou profissionais ou

outros análogos e durante os quais a ausência da residência habitual é temporal. Não são turismo as viagens realizadas para deslocar-se ao local de trabalho” (Cunha, 2010, p. 10)

“A primeira definição de uma entidade oficial (Liga das Nações) surge em 1937, dando um turista como ‘Toda a pessoa que viaja, por um período de 24 horas ou mais, para um país diferente daquele de sua residência habitual’. Esta definição, sendo muito vaga, não abrange o turista doméstico, assim como refere apenas o mínimo de tempo para ser considerado turismo, esquecendo de referir o tempo máximo de duração.” (Pakman *cit.* Silva, 2016, p.21)

Uma a definição mais elaborada foi sugerida por *Hunziker e Krapf*, em 1942, como sendo “o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária.” (Cunha, 2010, p.11). Esta definição foi adotada pela *Association Internationale d’Experts Scientifiques du Tourisme* e dominou durante muito tempo.

Posteriormente, “em 1982, *Mathienson e Wall*, que consideram o turismo como ‘o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades.’” (Cunha, 2009, p. 30)

A Organização Mundial de Turismo *cit.* Cunha (2010), definiu que “o turismo compreende as atividades das pessoas que viajam e permanecem em locais fora do seu ambiente habitual, por não mais do que um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócios ou outros fins”

Conclui-se, assim, que nas diferentes definições que foram sendo propostas, ao longo do tempo, existem alguns elementos idênticos, como o facto de implicar uma deslocação, em alternativa ao local habitual de residência, a acomodação no destino não ser algo permanente, e o motivo da viagem não poder envolver o exercício de uma atividade remunerada no local visitado. A evolução do conceito foi variando, influenciado não só pelas mudanças e transformações do próprio fenómeno turístico; é certo que a noção foi ficando mais clara e precisa, explicitando elementos como o carácter temporal das deslocações, a referência ao turismo doméstico e recetor ou a questão da remuneração; porém, por ser um sistema tão complexo, ainda não foi formulada uma definição tida por completa, pelo que se tem de admitir o seu constante ajustamento.

Breve contextualização histórica da atividade turística

“Não se sabe ao certo quando o Homem deu início a esta prática, embora se reconheça que já na Antiguidade o tempo livre tinha um papel de destaque entre as classes mais abastadas das principais civilizações ocidentais.” (Bernardo, 2013, p. 2)

“A Viagem parece acompanhar o Homem desde as suas origens mais remotas segundo formas que a sociedade, ao longo dos tempos, foi utilizando para satisfazer as mais variadas necessidades; o fenómeno que hoje designamos por Turismo é um resultado desse mesmo processo.” (Carvalho, 2015, p. 10) Os povos da pré-história deslocavam-se com o intuito de encontrar alimentos e em busca de climas amenos. Com o passar do tempo, e com o desenvolvimento da humanidade, o estilo de vida nómada diminuiu, mas outros motivos para viajar foram emergindo.

Na era dos grandes impérios, as viagens eram sobretudo feitas com o propósito da conquista de outros territórios.

A civilização Grega apreciava visitar outras cidades por mero prazer, e notadamente quando a motivação era a participação em grandes festas religiosas e outros eventos, como é o caso dos Jogos Olímpicos. (Organização Mundial do Turismo, 2003)

No período Romano, as rodovias forneceram uma rede efetiva para viagens e comunicações na Europa; por outro lado, alcançou-se paz, estabilidade e riqueza que possibilitaram que os cidadãos pudessem desfrutar não só de eventos culturais e desportivos por todo o território, mas também que as famílias mais abastadas pudessem construir vilas de férias e até passeios turísticos pelo rio Nilo a fim de visitar os monumentos faraónicos antigos (Bernardo, 2013). Após a destruição do Império Romano, na era medieval, as estradas ficaram em mau estado. Durante esse período, contudo, a igreja cristã encorajava às viagens, ficando as deslocações marcadas sobretudo pelas peregrinações em massa. “Ainda neste período, Marco Polo, viaja até ao Oriente procurando a lendária rota da Seda e expande o imaginário ocidental com outros lugares, culturas e religiões.” (Bernardo, 2013, p. 2)

A Reforma e a secularização do ensino estimularam o movimento. “Entre os séculos XIV e XV, os viajantes valiam-se do desejo de aumentar a experiência e o conhecimento como motivador de viagens.” (Organização Mundial do Turismo, 2003, p. 22)

Mais tarde, no século XVII, surge o *grand tour*, uma prática turística mais semelhante à que conhecemos hoje. Consistia em longas viagens educacionais e culturais (podiam durar 3

ou 4 anos) que os jovens das famílias mais abastadas realizavam desde Inglaterra até ao centro e sul da Europa. Cresceu como uma prática corrente ao longo das décadas, e mais tarde estendeu-se à aristocracia de outros países. “Declinou no início do século XIX, quando as Guerras Napoleónicas perturbaram a paz e o sistema logístico na Europa.” (Cf Cooper, *cit.* Silva & Umbelino, 2017, p. 3)

Outro acontecimento que marcou o desenvolvimento da atividade turística foi a revolução dos transportes, tanto no que diz respeito às melhorias das rodovias como dos meios de transporte propriamente ditos, que permitiram mais oportunidades de viagens.

A primeira fase de vulgarização das viagens de lazer data do final do século XVIII e no início do século XIX. Existiram grandes mudanças na sociedade, nos estilos de vida, na indústria, na tecnologia, assistiu-se a uma expansão económica, seguida de uma revolução industrial e científica e todos estes fenómenos tiveram um impacto altamente positivo no turismo, levando a que houvesse uma maior atenção ao fenómeno e que este fosse considerado como uma atividade económica relevante. (Lickorish & Jenkins, 2000).

O primeiro «pacote de turismo» foi lançado por Thomas Cook, em 1841, do qual já constava uma viagem completa (transporte, acomodação e atividade). “Com essa invenção, ele, mais do que qualquer outro empresário, contribuiu para mudar a imagem das viagens: de uma atividade necessária e nem um pouco apazível, de uma tarefa árdua e voltada para a educação, para um prazer, um entretenimento e um novo conceito – ‘férias’.” (Lickorish & Jenkins, 2000, p. 30) Foi também neste período que surgiu o marketing ligado ao turismo, sendo que a propaganda era feita através de *posters*, folhetos, guias, entre outros. “O turismo moderno havia, de facto, se estabelecido com os seus principais elementos até à deflagração da Primeira Guerra Mundial, em 1914. Até então, havia uma infra-estrutura sólida de *resorts* servidos por ferrovias em toda a Europa.” (Lickorish & Jenkins, 2000, p. 34)

O pós-Primeira Guerra ficou marcado por uma grande alteração nas atitudes, por uma ordem social menos rígida, e um aumento do padrão de vida, disponibilidade regular de tempo livre remunerado, um interesse pela paz e entendimento mútuo, e também pelo avanço técnico, - a título de exemplo, os meios de transporte tornaram-se mais eficientes.

“A maior mudança deu-se em relação ao desenvolvimento das viagens ao exterior na Europa, com o aumento do nível de vida sobretudo das classes médias na Europa e na América. Estavam presentes todos os factores do crescimento necessários para se criarem os movimentos de massa após 1945, embora ainda em menor quantidade.” (Lickorish & Jenkins, 2000, p. 36)

O turismo moderno, que compreende o período do pós-Segunda Guerra Mundial até aos dias de hoje, tem sido um período marcado pela revolução tecnológica, desde o

desenvolvimento das comunicações aos transportes, acompanhado de um aumento maciço na riqueza e de alterações profundas no comportamento e estilo de vida. “Foi uma combinação de desejo, mobilidade, acessibilidade e dinheiro que possibilitou o turismo de massa (...) Credita-se à tecnologia o desenvolvimento do turismo de massa por uma série de razões: ela proporcionou o aumento do tempo de lazer, propiciou renda adicional, intensificou as telecomunicações e criou modos mais eficientes de transporte.” (Organização Mundial do Turismo, 2003, p. 23)

“Em 1950, a procura turística internacional situava-se em torno de 25 milhões de chegadas; a OMT prevê que este valor suba até 1.800 milhões em 2030.” (Umbelino, O Turismo: Caracterização e Prospetiva, 2017, p. 6) Estes dados previsionais, longe de serem otimistas, demonstram estar aquecido o desenvolvimento que se tem vindo efetivamente a sentir, pois só no ano de 2015, segundo a mesma instituição, registaram-se 1.200 milhões de visitantes. Estes dados demonstram que o setor do turismo é sólido e que continua em fase de desenvolvimento e crescimento.

“O turismo é, hoje, uma realidade com expressão global, que abrange milhões de consumidores provenientes de (e destinados a) todos os continentes.” (Umbelino, 2017, p. 8) turismo não só tem vindo a crescer, mas também se tem vindo a expandir à escala global, sendo a atividade de serviços com maior alcance global, que vive e compete a uma escala planetária pelo mesmo consumidor.

O Turismo é das atividades económicas que mais tem vindo a crescer e desenvolver nas últimas décadas, demonstrando ser um dos sectores mais dinâmicos do Mundo. “Na história da humanidade, nenhuma outra atividade terá influenciado tão intensa e rapidamente o mundo como o turismo: em pouco mais de uma geração passou de atividade pouco relevante e dizendo respeito a um número limitado de pessoas a atividade indispensável a milhares de milhões de pessoas que nele encontram meio de vida e de riqueza ou de satisfação pessoal.” (Cunha, 2003, p. 88)

Segundo dados da OMT (2017), o volume de negócios relacionados com o Turismo equipara-se, ou por vezes ultrapassa, a indústria automóvel, alimentação ou exportações de petróleo, tornando-se, assim num dos principais atores do comércio internacional.

O turismo pode gerar mais emprego, desenvolvimento económico, atração de investimentos, paz (proporciona diálogo e comunicação entre nações), visibilidade do destino, ocasiona uma melhoria nas infraestruturas e pode contribuir para a conservação e proteção de recursos naturais e culturais.

Também é importante referir que existem aspetos negativos que advêm da atividade turística, tais como, o emprego sazonal, os impactes ambientais, a degradação de recursos naturais e culturais ou o aumento do tráfego, para além de que poderá influenciar o custo de vida para os residentes do destino ou, se mal planeado e gerido, poderá criar uma super dependência enquanto atividade económica básica.

“Assim como o século XVIII deu origem à Revolução Industrial que transformou o mundo, também o século XX deu origem à Revolução Turística que produziu uma transformação fundamental da humanidade que ainda não estamos em condições de avaliar em toda a sua profundidade.” (Cunha, 2003, p. 30)

Tendências e desafios

“Prever o futuro no mundo em acelerada mudança que, pela primeira vez na história, se origina, em simultâneo a nível planetário é um exercício cada vez mais arriscado, sobretudo, para quem não é profeta.” (Cunha, 2003, p. 29)

É pertinente o estudo dos desafios a que o turismo poderá estar sujeito. Estudar as tendências e prever cenários é importante pois fornece uma indicação do que poderá ocorrer no futuro, deixando assim os destinos e as organizações mais preparadas para a tomada de decisão, mais resilientes, com uma maior gestão e planeamento. O mundo atual vive a um ritmo frenético, marcado sobretudo pela globalização, com uma vasta escala de operação e crescimento maciço das tecnologias de informação e comunicação, e por isso torna-se ainda mais difícil projetar cenários.

“Partimos para o século XXI com um turismo consolidado a nível mundial, porque se democratizou, porque se transformou num fenómeno planetário e porque passou a fazer parte do modo de vida das pessoas, e podemos afirmar sem receio de erro, que no futuro, em que se alargarão as origens da procura, manterá o sentido da evolução verificada até agora. Atualmente, só 7% da população mundial participa no turismo internacional o que indica um enorme potencial de crescimento.” (Cunha, 2003, p. 30) Contudo, importa saber de que maneira irá evoluir o turismo e quais serão os seus desafios.

Num atual cenário mundial em constantes mudanças (tecnológicas, sociais, económicas, políticas e até ambientais), e numa conjuntura internacional assinalada por uma situação económica e política frágil e com algumas perturbações de carácter social, o turismo afigura-se como um dos setores de atividade que mais tem vindo a crescer nas últimas décadas,

mas também demonstra ser um setor bastante complexo, cada vez mais globalizado e bastante vulnerável aos fatores externos, onde tem de existir uma grande capacidade de resiliência para dar resposta aos imprevistos.

O setor do turismo encontra-se sempre em permanente evolução e transformação, em diversos aspetos que iremos analisar em seguida, tanto no que concerne o ponto de vista da oferta como da procura.

Oferta

“O sistema de oferta turística é estruturalmente complexo (...) as necessidades objetivas e sentidas pelos turistas são crescentes, exigindo a participação e interação de múltiplos agentes.” (Umbelino, 2017, p. 15)

- **Revolução Tecnológica e Canais Digitais.** Um aspeto que tem vindo a alterar os processos de comunicação e venda. As TIC têm vindo a ser um veículo condutor da nova economia, “o surgimento e o imediato crescimento explosivo da economia digital desencadearam uma nova era na relação entre os fornecedores e os consumidores dos serviços turísticos.” (Umbelino, 2017, p. 14) Atualmente, o setor, é considerado o utilizador-líder das TIC, a tecnologia é das tendências que mais tem moldado o setor, ou seja, é um dos fatores que mais impacto tem na experiência das viagens e sobre aqueles que a utilizam ou fornecem.

As TIC estão integradas em grande parte do nosso quotidiano, a sua utilização tem-se vindo a intensificar, sobretudo no que diz respeito ao uso dos *smartphones*, internet, *smart gadgets*, *wearables*, e *as social network*, as pessoas estão em constante conexão com o Mundo.

“Segundo a *European Travel Commission* (2013), a internet alterou profundamente a forma de tomada de decisão dos consumidores na aquisição das suas viagens, destacando a importância da informação *online* acerca de destinos e serviços turísticos, bem como dos sites de partilha de experiências (redes sociais).” (Moita, 2017, p. 159). O padrão de consumo dos clientes tem vindo a alterar-se; estes revelam ser mais informados, mais independentes e organizados, o que levou a que estes alterassem os hábitos de aquisição das viagens, recorrendo sobretudo à internet e dispensando o auxílio de intermediários como os agentes de viagem ou operadores turísticos. “O conhecimento das diferentes ofertas permite uma maior liberdade e uma melhor fundamentação das decisões de consumo.” (Sousa, 2012, p. 1) “Presentemente, existe

um maior controlo exercido pelos turistas, devido à crescente possibilidade de comparação de preços e produtos. A procura antecipada de informação sobre serviços, viagens, entre outros, aumenta o conhecimento prévio e consequentemente as expectativas sobre esses serviços e destinos.” (Turismo de Portugal, 2015, p. 22) Esta circunstância leva a que os destinos e as organizações tenham de inovar as suas estratégias de ação, de modo, a atrair este turista cada vez mais exigente e experiente e com um vasto leque de opções. (Peres & Rita, 2017, p. 174)

Atualmente, as TIC e os canais digitais estão envolvidos em todo o processo da viagem; o consumidor é mais informado e é o seu próprio agente de viagem; começa *online*, onde o turista, muitas vezes, se informa e elege o seu destino turístico influenciado por aquilo que viu em múltiplas fontes e canais de informação e comercialização, como as comunidades virtuais de elevada interatividade e audiência por exemplo o *facebook*, *youtube*, *tumblr*, *instagram*, ou *tripadvisor* ou até mesmo a reserva do alojamento por meio do *booking* ou *airbnb*; durante a visita apreciam e recorrem a diversas aplicações móveis para facilitar a sua viagem, como auxílios ao itinerário, ou partilhas instantâneas de fotografias e vídeos nas suas redes sociais; depois da viagem, onde cada vez mais o turista partilha o seu *feedback* nas suas redes sociais, ou plataformas públicas feitas para esse intuito.

A tecnologia pode ser considerada uma aliada do sector, mas também como uma ameaça. Tanto pode melhorar a prestação de serviços e produtos, como tem tendência para levar à extinção de variados postos de emprego. Toda a indústria turística tem de se adaptar às tendências tecnológicas, tem de repensar a sua estratégia, sob pena de não sobreviver nesta nova era.

“Cada vez menos pessoas empreendem uma viagem sem ter lido o que outros viajantes escreveram sobre um hotel, um restaurante, etc. estiveram antes. A palavra do site oficial na internet da cadeia hoteleira, ou do restaurante, e até mesmo da agência de viagens está a perder valor em comparação com as opiniões genuínas de outros utilizadores. Os viajantes oferecem uns aos outros um feedback valioso para a organização de viagens. (...) Trata-se de um modelo influenciado e orientado pelo ambiente digital que atualmente prevalece” (Vargas-Sánchez, 2017 , p. 489)

“Resumidamente, poder-se-á afirmar que, no contexto da atividade turística, as TIC possibilitaram: o turismo virtual, ‘navega-se’ por todo o planeta; a implementação de infocentros turísticos e montras *online* de produtos e serviços; a diversificação dos pontos de venda e da respetiva estrutura, redução da distância física entre clientes e fornecedores; aumento da concorrência de preços para os mesmos serviços; apresentação direta e a venda

a público por parte de companhias aéreas, empresas hoteleiras, operadores turísticos, *rent-a-car*, empresas de animação turística, etc. criando fortes oportunidades de desintermediação; aparecimento de balcões virtuais de intermediação, dando origem à denominada ‘reintermediação’” (Moita, 2017, p. 159)

- **Loyalty v.X.0.** Outrora, as organizações criavam programas de fidelidade que consistiam em câmbios de pontos ou prémios. Este modelo tem vindo a alterar-se, assistindo-se agora a uma maior personalização dos serviços, ajustado às necessidades dos consumidores, desde o início da viagem, ao planeamento, acomodação, atividades, experiências no hotel/destino, *check-in*, atendimento especial e personalizado, escrever *reviews*, ganho de descontos ou pontos.
- **Emergência de Novos Destinos Turísticos.** “Ao nível dos destinos, podemos dizer que um dos fenómenos mais marcantes do turismo moderno é o da vasta emergência de novos destinos em todas as regiões do planeta que introduzem novas condições de concorrência e obrigam os destinos existentes a modernizarem-se.” (Cunha, 2003, p. 97)

Também com o crescimento da classe média e a sua procura pelo “*value for money*”, muitos são os destinos que emergiram e conseguiram desenvolver uma estratégia de modo a explorar o seu potencial turístico para atrair e reter visitantes.

A geografia do mapa turístico vai sofrer alterações, a concorrência de destinos vai crescer, vão emergir novos destinos turísticos em todos os continentes, o continente europeu irá perder algum protagonismo face a destinos como a Ásia/Pacífico. Torna-se, então, importante que o “velho continente” se reinvente, adote novas estratégias e formas de competitividade. “Já não basta que as autoridades locais promovam o desenvolvimento turístico dos seus territórios é necessário, também, criar mecanismos que garantam o acompanhamento constante da sua evolução e do modo como se opera.” (Cunha, 2003, p.98)

- **Sustentabilidade.** O turismo e o meio ambiente detêm uma forte relação de dependência; fenómenos como a disponibilidade de água, perda de biodiversidade, alteração da orla costeira, a destruição do ambiente natural e estética da paisagem local, poderão, a médio prazo, afastar os turistas de determinados destinos turísticos. Neste sentido, parte daqui a importância de se abordar as alterações climáticas também como

um desafio ao setor, visto ser uma preocupação da atualidade.

O turismo produz impactos positivos significativos nos destinos, porém, estes também afetam os territórios e as suas populações, e têm de existir mais estratégias de planeamento territorial, de modo a tornar a experiência mais consciente e sustentável. Por exemplo, segundo a OMT (2013), a atividade turística é responsável por cerca de 5% das emissões de carbono ao nível global, e, por outro lado, a hotelaria também faz um uso intensivo de recursos naturais como água, o solo e a energia. “A problemática do ambiente e a abusiva utilização dos recursos naturais deu origem a uma nova conceção de desenvolvimento, baseada nos princípios da sustentabilidade.” (Cunha, 2009, p. 172)

O maior acesso à informação dos atuais turistas, tende a conduzi-los a novas tendências de consumo, onde também recaem as preocupações ambientais. De modo a valorizar o esforço no cumprimento de medidas ambientais bem-sucedidas, foram criadas certificações ambientais e energéticas. Estes selos, para além de serem informativos e sensibilizarem turistas, servem o propósito do *marketing* empresarial, no qual se inclui a concorrência, potenciais parceiros e clientes (Gonçalves, 2017). A questão ambiental irá tornar-se num elemento determinante de atracção e competitividade entre as organizações.

“A preocupação mundial com a proteção e a qualidade ambiental está a começar a influenciar a indústria das viagens nos critérios de seleção de seus parceiros, e também no estado em que os turistas esperam encontrar seus destinos. A gestão de destinos está a tornar-se uma questão cada vez mais importante na indústria do turismo.” (Lickorish & Jenkins, 2000, p. 15)

“O turismo sustentável não deve, todavia, ser equacionado como um tipo de turismo em si mesmo, mas sim como uma ferramenta que pode (e deve) ser aplicada a todos os tipos de turismo, qualquer que seja o seu contexto, incluindo o turismo de massas, ao qual o turismo sustentável é, por vezes, contraposto.” (Gonçalves, 2017, p. 52)

Procura

“O crescimento contínuo das viagens iniciado a seguir à II Guerra Mundial devido, principalmente, ao aumento do nível de vida e ao desenvolvimento dos transportes, levou a que

a componente do sistema turístico, mais estudada e que merece mais atenção por parte dos analistas e da opinião pública, fosse a procura turística.” (Cunha, 2009, p. 131)

“As tendências da procura resultam da conjugação de fatores psicossociológicos, económicos e culturais que influenciam o comportamento dos turistas, as suas preferências e os seus hábitos.” (Cunha, 2009, p. 171) A procura é um dos principais desafios do setor turístico, sendo que este se desenvolve cada vez mais a um ritmo frenético e a uma escala global, torna-se árduo traçar um único padrão relativamente ao perfil dos consumidores e os seus comportamentos.

- **Perfil do Turista.** “Os progressos sociais e a democratização das condições de acesso ao turismo vieram alargar e diversificar muito os perfis dos turistas. Hoje, viaja o rico e também o menos abastado, o jovem e também o menos jovem ou mesmo o idoso, o homem e também a mulher, os casados e as suas famílias, e também os que vivem sozinhos ou o fazem segundo os mais diversos agrupamentos.” (Umbelino, 2017, p. 16) O progresso fez com que, na generalidade, as pessoas sejam mais instruídas e experientes, o que os torna também mais exigentes, não só em relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, mas também querem cada vez mais um produto personalizado, procuram experiências verdadeiramente emocionantes, que lhes despertem memórias únicas.

Verificamos uma passagem do tradicional turista com características consumistas, ostentatórias, e com os roteiros clássicos para um turista vanguardista, que busca a sua realização interior, aquisição de experiências autênticas e potenciadoras do seu desenvolvimento pessoal, busca pelo raro e único, pela compreensão e integração na cultura e na história dos locais que visita, preza a liberdade e realiza os seus próprios roteiros, geralmente mais alternativos. “Cada dia que passa interessamo-nos mais fortemente pelo verdadeiro, pelo autêntico, por aquilo que nos permite “entrar dentro” das coisas. Se as nossas necessidades básicas estiverem satisfeitas e tivermos dinheiro no bolso, o que buscamos são experiências e emoções para recordar e partilhar. Este é o novo paradigma para a indústria do turismo.” (Vargas-Sánchez, 2017 , p. 487). “Como esse cliente (mais e mais experiente) deseja cada vez mais ser surpreendido, a inovação permanente e, até mesmo, a reinvenção do modelo de negócios são, hoje, essenciais para gerar um valor com uma margem e um volume remuneradores, em conjuntos.” (Vargas-Sánchez, 2017 , p. 490)

- **Crescimento da Classe Média.** Nos últimos anos tem-se assistido a um progresso social,

onde as pessoas conquistaram um aumento do tempo de lazer e onde se assistiu a um crescimento da classe média, sobretudo em países com economias emergentes, onde se assiste a um crescimento do rendimento *per capita*. Num passado (não muito longínquo) o acesso às viagens era para um nicho muito reduzido, percebido como uma atividade de luxo, porém, atualmente o ato de viajar generalizou-se e passou a ser visto como parte integrante do estilo de vida, quase todos os estratos sociais têm acesso a esta atividade. Segundo a consultora *Horwath HTL* (2015), em 2009, registavam-se 1.8 mil milhões de turistas a nível global, e prevê-se que estes valores cresçam em 2020 para 3.2 mil milhões e em 2030 4.9 mil milhões de turistas, provenientes sobretudo da Ásia Pacífico (2/3 do total global da classe média) e irão contribuir para 59% do total do consumo da classe média em 2030.

- **Silver Hair ou Turismo Sénior.** Ainda relativamente aos aspetos sociais, também é importante de referir que o perfil demográfico está a mudar, marcado pelo aumento da esperança média de vida e envelhecimento da população. “O desenvolvimento de produtos e a prestação de serviços turísticos nos próximos anos exigirão a consideração antecipada de mudanças demográficas.” (Organização Mundial do Turismo, 2003, p. 35)

A ‘terceira idade’ pode dividir-se em dois grupos: os idosos e os recém-reformados. Os primeiros apresentam especificidades e exigências próprias, pois geralmente precisam de cuidados especiais relacionados com as suas condições físicas e de saúde, porém há que ter em conta este mercado e tentar criar e adaptar as melhores condições para satisfazer estes turistas. O segundo grupo (recém-reformados) na faixa etária entre os 60 e 70 anos, apresentam características que pouco se distinguem da população ativa em idade madura, porém têm as vantagens de apresentar uma maior disponibilidade para viajar durante todo o ano turístico, têm uma diminuição das suas obrigações profissionais e pessoais, já passaram pela principal fase de investimento e despesas e aparentam condições razoáveis de saúde. (Umbelino, 2017)

- **Globalização.** “O turismo é o maior agente da globalização, mas também uma das atividades que por ela é mais influenciado.” (Cunha, 2009, p. 170) “A internacionalização das economias, a eliminação de fronteiras, o aumento da liberdade de movimentos e, ao mesmo tempo, a deslocalização das indústrias e criação de novos polos de desenvolvimento económico favorecem as deslocações.” (Cunha, 2003, p. 89) A globalização revela ser um

desafio para o turismo, na medida em que, com o aumento da procura, demonstra ser cada vez mais diversificado, ou seja, será difícil definir um padrão que consiga responder a esta amostra de igual maneira.

Fortemente relacionado com a era da globalização, está o aumento da concorrência e competitividade entre destinos. Estes, têm de ter uma capacidade cada vez maior de se reinventarem, de promoverem o seu carácter único, de serem criativos, de inovarem. Os novos desafios provenientes da globalização passam sobretudo por um destino ter capacidade de responder ao aumento da procura multicultural, com turistas com diferentes necessidades e exigências face ao mesmo produto e serviço. (Cunha, 2009)

- **Segurança.** É, seguramente, um dos aspetos que atualmente mais preocupam e pesam nas escolhas dos turistas. Novos destinos emergem, em razão das atuais tensões sociais, culturais, religiosas e políticas que decorrem em diversos pontos do mundo e que têm gerado conflitos civis, elevados níveis de criminalidade e ataques terroristas que comprometem o turismo dos destinos. Estes fenómenos têm um impacto muito negativo no turismo e serão cada vez mais frequentes e, numa realidade, que tem vindo a influenciar o mapa de destinos turísticos, bem como o modo de viajar, pois cresce o sentimento de insegurança. A título de exemplo, os mais recentes ataques terroristas que se viveram em países como França, Tunísia, Bélgica, Turquia ou os países do Norte de África têm vindo a alterar o mapa de destinos turísticos, sobretudo na Europa. Um estudo elaborado já em 1994, demonstrava que 66% dos turistas diziam que a criminalidade é um fator importante na escolha de um destino de férias. (Organização Mundial do Turismo, 2003)“A temática da segurança ganhou uma dimensão crescentemente valorizada (...) Os constantes episódios de ameaça à segurança pública e privada, fortemente mediatizados, provocam no turista uma apreensão estrutural que, não raramente, o condiciona de forma decisiva na escolha dos seus destinos de viagem.” (Umbelino, 2017, p. 13)
- **Saúde.** A presença de doenças como a malária, cólera, dengue, ou a falta de saneamento demonstram também ser entraves para o desenvolvimento da atividade em diversos destinos, espalhados pelo Mundo. Ainda relativamente à saúde, existe uma crescente preocupação com os cuidados do bem-estar, saúde e alimentação. Tem crescido a procura de serviços de saúde (médicos e estéticos) em países com custos mais acessíveis, com infraestruturas e condições naturais propícias para o bem-estar e que se posicionam como

destino turístico. Têm surgido diversas tendências como *healthy resorts*, *healthy cuisine*, *meditation and yoga*, *wellness and spa*, *sport and recreation*...

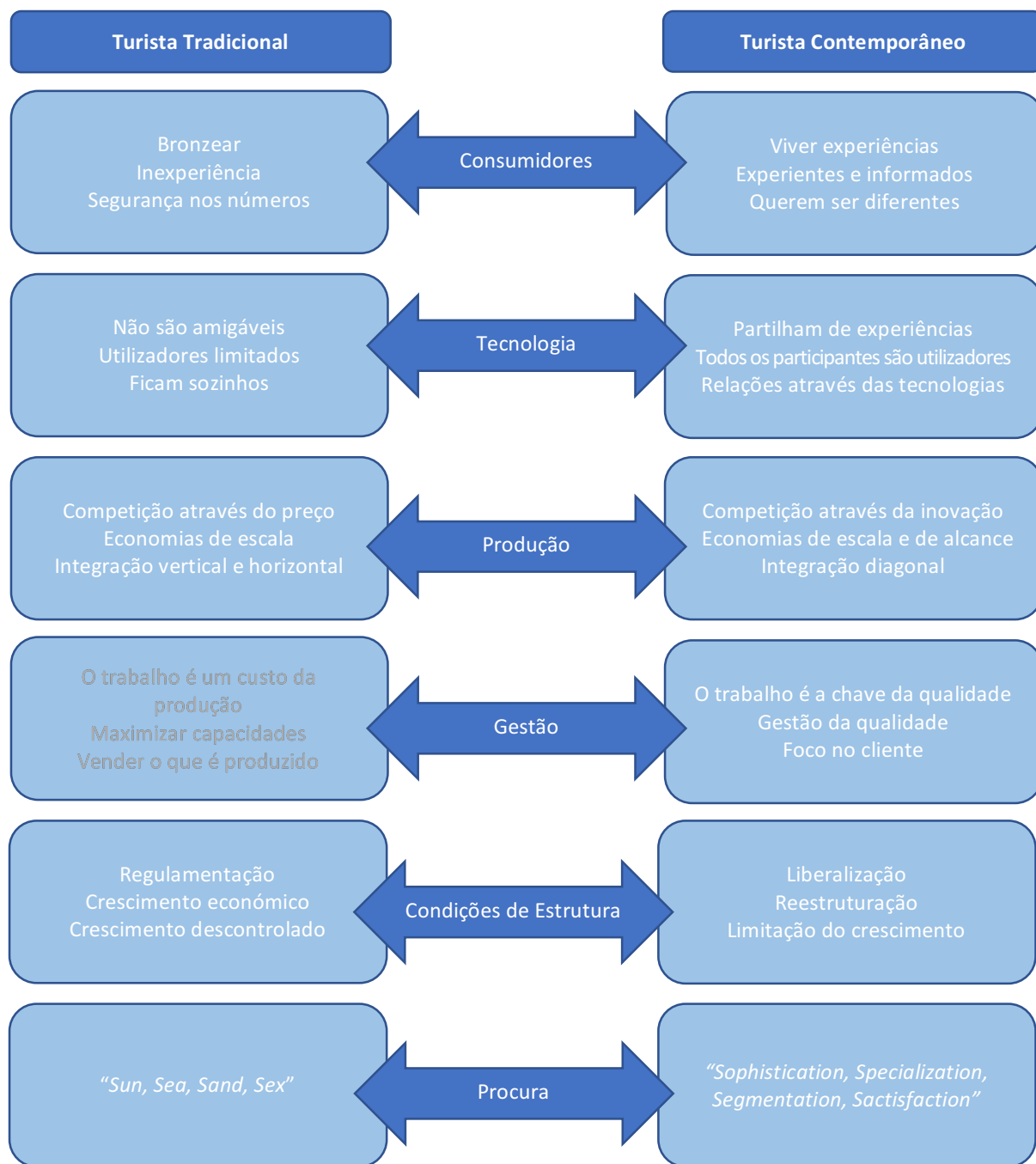


Figura 1 – Síntese do turismo contemporâneo | Fonte – Própria, adaptado Costa (2011)

“Perante estes dados e exigências da procura, a oferta turística tem de se saber reinventar diariamente, até porque a concorrência é agressiva e global. (...) O sucesso do planeamento turístico será tanto maior quanto consiga potenciar os resultados dos impactos considerados como positivos e reduzir, ou mesmo eliminar, os efeitos dos impactos negativos.” (Umbelino, 2017, p. 18)

Turismo em Portugal

“O turismo português seguiu a tendência geral de crescimento, arrancando ainda nos anos sessenta, com um ligeiro atraso face aos destinos mediterrâneos, tendo atingido em finais dos anos noventa, eventualmente em 1998, um número de turistas idêntico à dimensão da população residente: cerca de dez milhões. (...) Portugal apenas recentemente atingiu um limiar relevante no envolvimento com as atividades de turismo.” (Martins, 2011, p. 9)

“Apesar da sua juventude o turismo transformou-se, em apenas duas gerações, numa das mais importantes atividades nacionais com incidências muito variadas entre os quais se podem destacar as económicas e sociais, as culturais, o desenvolvimento regional e as relações internacionais.” (Cunha, 2003, p. 17)

O turismo tem uma importância estratégica e é um dos sectores de atividade que atualmente mais contribui para o desenvolvimento da economia em Portugal, tendo um contributo determinante para a criação e geração de riqueza. O papel do sector na recuperação económica já foi até salientado pelo Fundo Monetário Internacional, na 10ª avaliação ao programa português.

O ano de 2016 ficou marcado por resultados históricos para o turismo nacional, em diversos indicadores como dormidas, receitas, hóspedes, emprego e, ainda, por ter sido a maior atividade económica exportadora do país (16,7%). (Turismo de Portugal, 2017)

Segundo dados partilhados pelo relatório estatístico anual *Travel & Tourism* da WTTC, sobre o impacto económico, a contribuição direta para o PIB foi de 11,3 mil milhões de euros (6,4% do PIB total), em 2015, tendo sido prevista para 2016 uma subida de 3,6% e um aumento de 2,2% ao ano no período compreendido entre 2016 e 2026. De salientar que estes valores estão a cima da média europeia (3,5%). Estes resultados refletem a dinâmica do sector, incluído o negócio da hotelaria, agências de viagens, companhias aéreas e outros serviços de transportes de passageiros.

Conforme é apresentado no Relatório de Análise ao setor do turismo produzido pelo Banco de Portugal (2016), no ano de 2015, integravam o setor do turismo 13% das empresas em Portugal (53.000), as quais agregavam 10% das pessoas ao serviço e geravam 6% do volume de negócios. O alojamento e a restauração representavam 72% das empresas.

Segundo a mesma fonte, durante o período de 2015-2020, é esperado um cenário prospetivo de expansão moderado para o turismo nacional. Portugal tem ao seu alcance um crescimento médio anual de 2,4% das dormidas na hotelaria, nos próximos 5 anos, para um

total de mais de 50 milhões de dormidas. Portugal pode ambicionar um crescimento médio anual de 3,6% das receitas turísticas internacionais, para um total no final do período de cerca de 13,4 mil milhões de euros.

Também o relatório do *Travel & Tourism Competitiveness Index* (2017) do *World Economic Forum*, apresenta um *ranking* que coloca Portugal na posição 14 num total de 136 países, tendo subido uma posição face ao estudo anterior, realizado em 2015. Outras estatísticas comprovam a importância e o desenvolvimento do setor em território nacional, como o *ranking* mundial da OMT, que coloca Portugal em 26º lugar no que concerne às receitas turísticas, ou o *ranking* da UE 28 criado pela *Eurostat* que coloca Portugal na 9º posição em dormidas de residentes no estrangeiro, bem como em receitas turísticas. (Turismo de Portugal, 2015)

Outro fator que comprova a importância do setor turístico para a economia portuguesa, são os dados estatísticos relativos ao emprego. Em 2015, segundo o mesmo relatório, a contribuição direta representou, aproximadamente, 363.000 postos de trabalho (7,9% do emprego total).

Relativamente aos resultados nacionais, refira-se que, de janeiro a junho de 2017, Portugal recebeu mais de 9,3 milhões de turistas, um crescimento de 10 por cento relativamente aos primeiros seis meses de 2016. (www.jpn.pt, 2017) A atividade turística em Portugal tem vindo a crescer muito em parte por fenómenos ligados à insegurança que advêm dos conflitos sociais e políticos que têm ocorrido, tais como as ameaças terroristas sobre as principais capitais europeias, os ataques terroristas em Paris nos últimos dois anos, os ataques feitos na Tunísia e a crise de refugiados em países costeiros, como é o caso da Grécia ou de Itália. É também de referir que se verificou um aumento no capital investido no aumento da procura, como a instalação e crescimento de frotas de companhias *low cost*, e assistiu-se a uma maior aposta no turismo, no que respeita, por exemplo, à divulgação de prémios de excelência.

Espanha registou um crescimento de 12%, Itália cresceu 7% e a Grécia foi o país que registou um menor progresso, com um aumento de apenas 3%; já em França houve uma queda de 7% no que diz respeito ao número de noites passadas pelos visitantes ao país. (Dinheiro Vivo, 2016).

O turismo internacional detém um importante contributo para a recuperação económica de Portugal. Toda a dinâmica envolvida na cadeia, desde a atividade turística propriamente dita como as atividades onde o turismo é um elemento catalisador, permitem gerar novos empregos, qualidade de vida, e oportunidades de negócio para a iniciativa privada, bem como incentiva à recuperação e valorização do património cultural e natural dos destinos.

“A evolução do turismo na última década em Portugal foi extraordinária, fruto de fortes investimentos públicos e privados e de uma vontade comum numa área em que quer as entidades públicas, quer os empresários acreditaram como sendo uma aposta certa e de futuro.” (Godinho, *in* Silva & Umbelino, 2017, p. XVII)

Presentemente, o turismo nacional está num período de crescimento, as receitas estão a aumentar, estão a ser divulgados inúmeros projectos, existe esforço no sentido para que as infraestruturas, recursos humanos e produtos tenham mais e melhor qualidade.

Estratégia Nacional para o Turismo

“Todos os países querem ser os mais dinâmicos, os mais atrativos, os mais competitivos, os mais visitados do Mundo. Mas querer ser sem ter uma estratégia partilhada entre quem no dia a dia faz o destino é apenas um desejo” (Godinho, *in* Silva & Umbelino, p. XVII)

O turismo é um sector estratégico para Portugal, em virtude da sua capacidade de criar e gerar riqueza e onde temos grandes vantagens competitivas.

Em 2007 foi lançado o Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT), com visão de um período até 2015. Foi uma iniciativa do Governo, da responsabilidade do Ministério da Economia e da Inovação, e define as ações para o crescimento sustentado do Turismo português e orienta a atividade do Turismo de Portugal, ip, entidade pública central do sector.

O PENT sintetiza as conclusões do diagnóstico e formula os objetivos e linhas de desenvolvimento estratégico para o sector turístico, materializados em 5 eixos, através de 11 projetos de implementação, onde é de salientar o ponto 7: “Programa de Qualidade: opta pela implementação de um sistema de qualidade turística e de um programa de formação e valorização dos recursos humanos, que reforcem a qualidade do Turismo nacional ao longo dos “momentos de verdade” de interação com o turista, e em linha com os exigentes *standards* de qualidade internacionais.” (www.turismodeportugal.pt, 2007)

A visão estratégica para o Turismo em Portugal está assente na ideia que Portugal deverá ser um dos destinos de maior crescimento na Europa, através do desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta, transformando o sector num dos motores de crescimento da economia nacional (...) “Pretende-se lançar o programa “Qualidade Portugal”, com o objetivo de reforçar a qualidade do Turismo ao longo dos “momentos de verdade” da experiência do turista, através da implementação de um sistema de qualidade

turística e da formação e valorização dos recursos humanos, desde o processo de recolha de informação antes da viagem, até ao contacto para *follow up*.” (www.turismodeportugal.pt, 2007)

Este programa tem como finalidade certificar as empresas turísticas que cumpram com os *standards* de qualidade de serviço, atribuindo um selo de qualidade (pago e sujeito a auditorias anuais) que deverá ser publicitado junto dos turistas, e prémios anuais que distingam os melhores desempenhos.

O sucesso da concretização das linhas de desenvolvimento estratégico exige rigor, inovação e proatividade por parte da administração pública e sector privado que estão envolvidos.

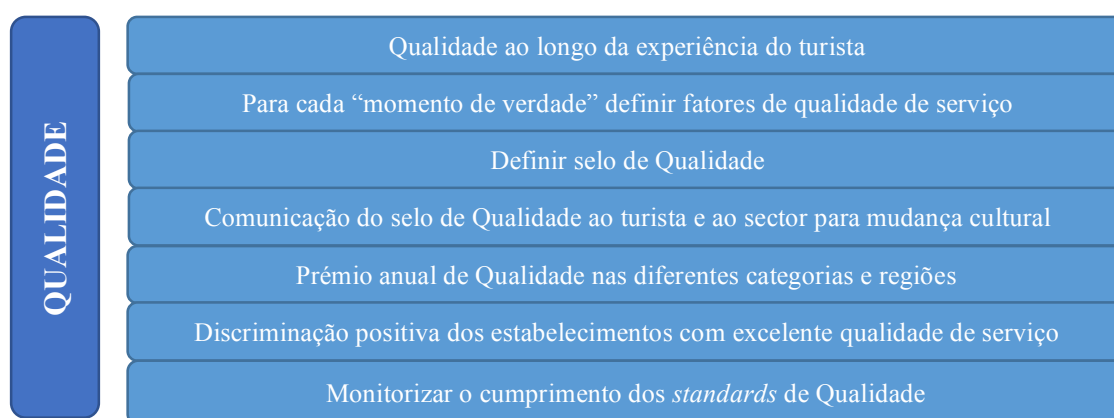


Figura 2: Programa de Qualidade | Fonte: Turismo de Portugal (2007)

No Plano Estratégico Nacional para o Turismo são apontados dez produtos turísticos estratégicos: Sol e Mar; *Touring* Cultural e Paisagístico; *City Break*; Turismo de Negócios; Turismo de Natureza, Turismo Náutico; Saúde e Bem-Estar; Golfe; *Resorts* Integrados e Turismo Residencial e Gastronomia e Vinhos – de salientar que no final da vigência do PENT, que teve uma revisitação em 2013, nem todos estes produtos foram alcançados.

O PENT, terminou em 2015, porém muitos dos objectivos prosseguem numa melhoria contínua. Atualmente, a estratégia baseia-se nas linhas estratégicas do antigo PENT, bem como no plano de ação “Turismo 2020 - Plano de Ação par ao desenvolvimento do Turismo em Portugal” e no documento “Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro”.

No seguimento do crescimento do sector em Portugal, o plano de ação 2020 traçou como visão “Portugal ser o destino como maior crescimento turístico na Europa, suportado na sustentabilidade e na competitividade de uma oferta turística diversificada, autêntica e inovadora, consolidando o turismo como uma atividade central para o desenvolvimento

económico do país e para a sua coesão territorial.” Este intuito tem como linhas orientadoras a hospitalidade, história e cultura, serviços turísticos, mar e natureza e o conhecimento.

Já a Estratégia Turismo 2027 consubstancia uma visão de longo prazo, mas combinada com uma ação de curto prazo, permitindo atuar com maior sentido estratégico. A visão estratégica definida é “Afirmar o turismo como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo,” de forma a liderar o turismo do futuro. Foram criados cinco eixos estratégicos: “valorizar o território; impulsionar a economia; potenciar o conhecimento; gerar redes e conectividade; projectar Portugal.”

No atual mundo em que vivemos, numa constante e acelerada mudança, que tanto afeta o sector do turismo, tem de existir uma maior preparação e resiliência, pois uma medida feita em determinado período de tempo, estará datada uns anos depois, ou talvez mesmo meses. Os planos estratégicos têm de saber conciliar uma visão de médio ou longo prazo com a necessidade de ação imediata e de eventuais correções ao rumo definido, ao invés de se formatarem como documentos rigorosos e fechados.

HOTELARIA

O setor do alojamento turístico compreende uma vasta gama de acomodações, que variam desde os hotéis de luxo aos estabelecimentos de *bed and breakfast*, refletindo, assim, a diversidade das necessidades e preferências deste mercado.

“Através dos tempos, os viajantes têm vindo a procurar descanso e um lugar para recuperar as energias em casas e albergues que atendem ao público. No auge do Império Romano, as estalagens multiplicavam-se ao longo das principais estradas, junto com outros tipos de abrigos, basicamente para funcionários do Governo e outras autoridades.” (Gee *cit.* Organização Mundial do Turismo, 2003). Também na Ásia, era bastante comum haver alojamento para receber os peregrinos que procuravam por um repouso.

Os estabelecimentos comerciais de hospitalidade, propriamente ditos, surgem apenas no século XV, no continente europeu. O conceito consistia na instalação de camas extra nas moradias e era vendida por um preço reduzido aos viajantes. No século XVI, algumas estalagens em Inglaterra começaram a servir refeições, a estabelecer preços e horários de funcionamento (Mill *cit.* Organização Mundial do Turismo, 2003).

Em Portugal, até meados dos anos 60, os meios de alojamento dominantes eram os estabelecimentos hoteleiros e para-hoteleiros. A partir desta década, surgiram novas formas de

alojamento, como os parques de campismo, caravanismo, aldeamentos turísticos, apart-hotel, entre outros. (Cunha, 2009)

“Em virtude da enorme variedade de alojamentos turísticos, a maior parte dos quais não é objecto de qualquer registo ou controlo estatístico, não é possível determinar a capacidade de alojamento existente no mundo.” (Cunha, 2009, p. 210)

Em conformidade com o Decreto-Lei nº. 80/2017, de 30 de junho, artigo 11º, são estabelecimentos hoteleiros, “os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária.”

“Os meios de alojamento têm registado uma evolução extremamente rápida em consequência da democratização do turismo, do alargamento das motivações que estão na base dos fluxos turísticos, da segmentação da procura e do aumento das viagens itinerantes” (Cunha, 2009, p. 204) bem como a influência das inovações tecnológicas e dos novos conceitos de alojamento que ganharam força no sector.

Ao longo dos últimos anos, verificou-se que a procura turística é composta por um segmento cada vez mais abrangente e diferenciado, o que tem implicações na concepção dos alojamentos turísticos.

No mundo competitivo em que se vive atualmente, um dos grandes desafios das unidades hoteleiras é maximizar a satisfação do seu consumidor, focar as suas estratégias nestes de forma a garantir um crescimento da procura superior ao conseguido pela concorrência e, assim, subsistir. Cabe aos gestores hoteleiros ter uma forte capacidade para dar resposta às rápidas alterações dos segmentos de mercado, desenvolvendo uma forte habilidade de resiliência e inovação. Grant (2010) *cit* Barreiro (2016), refere que “a vantagem competitiva deve ser o foco central da estratégia, defendendo que a criação de valor acrescentado, o agir em conformidade com o cliente e superar as expectativas do consumidor são fundamentais para a sobrevivência e prosperidade deste setor.”

“Um hotel, durante a sua vida, tem necessidade de rever, várias vezes, a sua estratégia com o objectivo de revitalizar o interesse da sua clientela mediante a melhoria da sua imagem e reputação e de garantir a sua rendibilidade.” (Cunha, 2009, p. 241)

“Os hotéis têm várias ferramentas à sua disposição para aumentarem o seu valor percebido, podendo optar por uma estratégia centrada na qualidade percebida em que dão um enfoque operacional à qualidade, ou uma estratégia centrada no preço, onde procuram a sua diminuição para incitar o aumento das vendas. Os consumidores são sensíveis ao valor

percebido e à variação de preços dos hotéis, o que indica que os hóspedes tendem a ajustar as suas expectativas de qualidade do serviço face à flutuação dos preços”. (Barreiro, 2016, p.15)

QUALIDADE E CERTIFICAÇÃO EM TURISMO

Perceção de Qualidade

O conceito de qualidade é dos que mais utilizamos no nosso quotidiano, quer seja quando estamos a classificar um estilo de vida, quando vamos comprar um produto ou quando estamos a usufruir de um serviço. Mas será que conseguimos descrever em que realmente consiste este conceito? Será que cada um de nós tem a mesma ideia de “qualidade de vida”, um “produto de qualidade” ou um “serviço com qualidade”? Não. A qualidade é um conceito abrangente e multidimensional, varia conforme as áreas de estudo e conforme aspetos que nos são intrínsecos, como a educação ou cultura. Neste capítulo serão desenvolvidos os conceitos de qualidade elaborados ao longo das últimas décadas, pelos especialistas.

Existem algumas ideias e equívocos no que diz respeito ao conceito de qualidade, tanto no sector do Turismo como em tantos outros. A título de exemplo, o conceito está muitas vezes articulado com o de luxo, ou com clientes com elevado poder de compra, ou associado a uma determinada marca reconhecida ou à aplicação de uma certificação.

O termo qualidade vem do latim *qualitas*, que significa “atributo, peculiaridade, característica distintiva”

“‘Fácil de reconhecer...difícil de definir.’ Assim começa a resposta da Associação de Bibliotecas do Reino Unido à questão “O que é a qualidade?” (*Library Association* 1994). A qualidade é considerada universalmente como algo que afeta a vida das organizações e a vida de cada um de nós de uma forma positiva. Referimo-nos a um produto como produto de qualidade se este cumpre a sua função da forma que desejámos. Um serviço tem qualidade se vai de encontro ou se supera as nossas expectativas.” (Gomes, 2004, p. 1)

O quadro abaixo organiza um conjunto de ideias acerca do conceito de qualidade, defendidas por diversos especialistas nesta temática ao longo das últimas décadas.

Autores	Definição de Qualidade
Deming (1982)	Redução das variações como fundamento para a contínua e permanente melhoria, bem como o orgulho do trabalhador, o conhecimento profundo e as habilidades adequadas.

<i>Feigenbaum (1983)</i>	O melhor para a satisfação do cliente e a custo mais baixo para o orçamento de cada organização.
<i>Parasuraman et al., (1988)</i>	O juízo dos consumidores sobre a excelência ou a superioridade de um produto.
<i>Horovitz (1990)</i>	Nível de exigência para satisfazer o cliente.
<i>Graaf (1994)</i>	A extensão das características de um produto, serviço ou processo como um todo que encontra os requisitos dos utilizadores.
<i>Crosby (1996)</i>	Conformidade com os requisitos e especificações e não bondade ou exigência, variando estes consoante as organizações e de acordo com as necessidades dos seus clientes.
<i>Juran e Godfrey (1998)</i>	Aptidão para o uso.
<i>Crainer (1999)</i>	A qualidade de um produto ou serviço, não é o que o fornecedor lhe coloca, mas sim o que o cliente extrai dele e está disposto a pagar.
<i>Grönroos (2000)</i>	Encontrar as necessidades e expectativas de um certo grupo de utilizadores
<i>Mezomo (2001)</i>	Extensão da própria missão da organização: atender e exceder as necessidades e expectativas dos seus clientes.
<i>Fraile et al. (2002)</i>	Compreender, aceitar, satisfazer e superar continuamente as necessidades, desejos e expectativas do cliente.

Tabela 1: Conceito qualidade (Soares, *cit.* por Lopes, 2013, p.31)

Analisando estas propostas, verifica-se que o termo começou por ser aplicado mais no sentido técnico do produto e foi evoluindo para o foco no consumidor. É consensual, entre os peritos, a ideia de que a qualidade está fortemente ligada com a satisfação e necessidades do utilizador. Há que ter em atenção que haverá sempre um ajustamento contínuo a este conceito, pois a perceção de qualidade evolui com o tempo e com as alterações sociais.

Importa refletir se realmente existe uma relação entre o conceito de qualidade e satisfação.

“Existem várias posições relativamente a esta relação. *Parasuraman et al.* (1988) considera que qualidade e serviço são estruturas distintas e que a satisfação é um antecedente da qualidade de serviço percebida. *Bitner* (1990) salienta que a satisfação do cliente é um elemento presente na perceção de qualidade de serviço e *Cronin et al.* (1992) considera que a qualidade dos serviços conduz à satisfação do cliente. Sem dúvida que esta é uma temática bastante importante e que nos remete para a estreita ligação entre qualidade de produtos, serviços, satisfação e fidelização de clientes.” (Silva & Saraiva, p. 4)

Segundo a norma ISO 9000, normas de gestão da qualidade (que permitiu a criação de uma definição mais global), é atribuído a qualidade como sendo a capacidade de concretização

de um conjunto complexo de características inerentes a um produto/sistema/processo de modo a preencher todos os requisitos.

O conceito tem vindo a ser cada vez mais abordado, devido ao aumento da concorrência e à competitividade entre organizações, empresas ou destinos, e sobretudo por o comportamento dos consumidores estar a mudar, estando estes a ficar cada vez mais exigentes e informados.

“A qualidade não é um luxo mas uma questão de sobrevivência. As empresas e os serviços que não se pautarem por parâmetros de qualidade, não sobreviveram seja qual for o setor, a idade da empresa ou o local de operação. Os consumidores e os mercados são cada vez mais informados e exigentes e a competitividade encarregar-se-á de fazer a distinção entre o trigo e o joio (Cruz e Carvalho, *cit.* por Santana 2014, p.7).

Evolução do Conceito

Embora seja um tema de atualidade, esta temática tem origens no Antigo Egito, quando foram definidos elevados padrões de qualidade nos produtos usados e nos processos (Costa, 2011).

Todavia, foi durante o período da Revolução Industrial que se criaram os contornos que deram sentido operacional ao conceito. À época, importava maximizar a produção ao menor custo, e, dessa forma, as grandes indústrias foram organizadas por setores, aos quais eram afetos colaboradores responsáveis pelas tarefas. No século XX, assistiu-se a uma mudança fundamental, quando se implementou o modelo *taylorista*, que preconizava o aumento da divisão do trabalho e a especificação das tarefas e da autoridade formal, no sentido de implementar a eficiência na produção. Foi nesta altura que surgiu a ‘Era da Inspeção’.

Na verdade, quem fazia a inspeção eram os próprios operários, numa tarefa de deteção dos eventuais defeitos de fabrico, sem que houvesse uma metodologia preestabelecida a executar. A massificação da produção resultou em um grande número de produtos com defeito, e foi neste período que surgiram os novos profissionais da qualidade: os inspetores. Estes tinham a tarefa de verificar todos os produtos nos diversos pontos do processo produtivo e de realizar a separação entre os produtos defeituosos e não defeituosos, não existindo qualquer preocupação com a análise das causas dos defeitos nem com a consequente correção dos mesmos. (Crato, 2010; Costa 2011; Pinto & Pinto, 2011)

Em meados da década de 30 houve uma grande procura pelos produtos manufaturados, o que levou a que a inspeção produto a produto deixasse de ser viável, tendo sido substituída pelas técnicas estatísticas de Controlo da Qualidade; entrava-se, então, numa nova Era. Nesta

segunda fase, eram aplicados cálculos estatísticos, os produtos eram selecionados aleatoriamente e, dessa amostragem, retirava-se uma estimativa da qualidade de todo o lote. No início desta fase, o foco era no produto, passando depois para o processo de produção (Crato, 2010; Costa, 2011).

Na fase da garantia da qualidade, em meados dos anos 60, as empresas apostavam numa estratégia de qualidade baseada na diferenciação do produto; todas as atividades eram planeadas e sistemáticas, de modo a garantir que a qualidade desejada estava a ser alcançada. É nesta altura que começam a surgir as primeiras normas da qualidade ao nível internacional (Safrão, 2010; Crato, 2010).

A quarta etapa surge em finais dos anos 80 e inícios dos anos 90, a chamada ‘Gestão da Qualidade Total’. Quebra-se o paradigma de que a qualidade está associada a um aspeto do produto e que é responsabilidade de apenas um departamento criado para tal efeito; enfatizou-se a integração na gestão global da empresa, onde todos são responsáveis pela melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços.

Quebrou-se, também, o carácter burocrático da fase anterior. Com o passar do tempo e da experiência, as empresas compreenderam que era mais eficaz desenvolver sistemas que evitassem os erros, em vez dos controlos sistemáticos e da destruição dos produtos com defeito. A gestão da qualidade total está fortemente ligada ao cliente, numa cultura empresarial capaz de satisfazer os consumidores, quer sejam estes internos ou externos à empresa (Safrão, 2010; Cunha, 2011).

Pode-se, então, resumir a evolução da ‘qualidade’ em quatro grandes fases: inspeção, controlo da qualidade, garantia da qualidade e qualidade total, representadas no quadro-síntese abaixo:

Síntese das Quatro Etapas da Evolução da Qualidade				
	Inspeção da Qualidade	Controlo da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão da Qualidade Total
Interesse Principal	Verificação	Controlo	Coordenação	Impacte Estratégico
Visão da Qualidade	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proactivamente	Uma diferenciação da concorrência

Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de fabrico, desde a matéria prima até ao produto final, contando com a participação de todos os grupos funcionais	As necessidades do mercado e do cliente
Métodos	Instrumentos de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planeamento estratégico, fixação de objetivos e mobilização de toda a organização
Papel dos Profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Planeamento, medição da qualidade, e desenvolvimento de programas	Estabelecimento de metas e consultoria a outros departamentos
Responsável pela Qualidade	Departamento de inspeção	Departamentos de fabricação e engenharia	Todos os departamentos, com a gestão de topo a envolver-se superficialmente	Todos os departamentos, com a gestão de topo a exercer uma forte liderança
Orientação e Enfoque	Inspecionar a qualidade	Controlar a qualidade	Construir a qualidade	Gerir a qualidade

Tabela 2: Evolução do conceito de qualidade | Fonte: *Paladini (2006) cit. Costa, Nascimento & Pereira (n.d.)*

Em suma, nas últimas décadas o conceito de qualidade sofreu alterações, bem como as mentalidades e atitudes empresariais. Atualmente este conceito aplicado aos diversos sectores de atividade, abrange todas as perspetivas históricas criadas até à data, ou seja, numa ótica da qualidade total, onde a performance a atingir passou a ser considerada como um todo, transversal a todas as funções e funcionários, e não como um processo isolado e independente e onde deixou de estar restrita apenas à indústria e produtos, mas também passou a ser apreciada nos serviços.

Em Portugal, o desenvolvimento do controlo de qualidade foi um pouco diferente. A atividade industrial nunca foi muito explorada em território nacional e, a juntar a isso, o facto de o País ter sofrido, durante muito tempo, de um forte entrave à importação e de os consumidores não terem muito contacto internacional, não proporcionou um termo de comparação que gerasse um sentido crítico e de exigência. Estas razões justificam o facto de, até meados dos anos 70, a atividade normativa e a certificação serem quase inexistentes.

Embora Portugal tenha aderido à ISO (Organização Internacional de Normalização) em 1949, apenas vinte anos depois é que foi criada a Associação Portuguesa da Qualidade e, só em 1983 foi devidamente estruturado o Sistema Português da Qualidade.

“Em 1986, a adesão de Portugal à CEE e a perspectiva de criação do mercado único europeu, em 1993, marcam definitivamente o início do desafio que obrigou a indústria portuguesa a uma evolução acelerada na sua cadeia de valor, repensando o seu posicionamento num espaço comunitário, com regras novas e procedimentos mais exigentes” (Costa, 2011, p. 26). É no início dos anos 90 que a difusão da certificação se torna mais evidente.

SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

Importa distinguir a diferença entre o conceito de Qualidade e o de Sistemas de Gestão da Qualidade. O primeiro, tal como já foi atrás referido, diz sobretudo respeito ao facto de os serviços e produtos irem de encontro às expectativas do consumidor; o segundo, está relacionado com as ações definidas e realizadas por determinada empresa, ou instituição, para assegurar a qualidade de toda a sua produção de produtos e/ou serviços, para satisfazer os agentes intervenientes do processo, por exemplo, o cliente final.

Nos dias de hoje, os clientes são cada vez mais informados e exigentes com aquilo que consomem; as empresas, por outro lado, também procuram a melhoria contínua da qualidade dos seus produtos e serviços, de modo a satisfazerem os consumidores, forçando-se, assim, a manter um nível de gestão organizacional de excelência. Daqui surge a criação e implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ).

“A implementação e certificação de sistemas de gestão permite dar resposta às diferentes necessidades sentidas em diversas áreas, como, por exemplo, na relação Cliente/Fornecedor, na globalização da economia, nos mercados concorrenciais, nas alterações tecnológicas e sociais, possibilitando integrar numa base única todas as informações que fluem na organização.” (Oliveira, 2016, p.8)

De acordo com (Soares, 2014) e Pinto (2010) *in* Oliveira (2016, p.11), “a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade visa demonstrar, de forma consistente, aptidão para proporcionar produtos ou serviços que vão de encontro aos requisitos do cliente e dos requisitos regulamentares aplicáveis; melhorar a satisfação do cliente através da melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão.”

Uma empresa ao implementar um SG, é uma decisão voluntária e estratégica, pode ser realizada por recursos próprios ou recorrendo a um consultor externo. A estratégia tem como base motivações internas (orientada para os processos, procedimentos, melhoria organizacional interna e orientada para a qualidade dos produtos/serviços) e externas (marketing, comunicar aos seus *stakeholders* a sua filosofia de gestão e melhoria da imagem), ou evidentemente, ambas as motivações. “As motivações podem gerar resultados distintos em função do grau de comprometimento dos dirigentes, da conscientização em relação a deficiências empresariais existentes e da disponibilidade de recursos financeiros, físicos e humanos.” (Maekawa, Carvalho, & Oliveira, 2013, p. 765)

Um Sistema de Gestão da Qualidade assenta no ciclo de *Demming* (1986) ou também pelo conhecido PDCA (*plan, do, check, act*), onde o propósito é a melhoria contínua da satisfação dos consumidores face ao produto ou serviço. “Este ciclo é uma abordagem qualitativa e sistemática para a identificação e solução de problemas” (Lopes A. d., 2010, p. 7).

Na etapa *Plan*, são estabelecidas as diretrizes dos controlos que visam assegurar tanto a manutenção quanto a melhoria do processo; em *Do*, formam-se os recursos humanos, e executam-se as tarefas; na dimensão *Check*, verificam-se os resultados obtidos; e finalmente, em *Act*, retificam-se os desvios constatados, de forma a evitar a sua repetição e melhorando o processo (Sousa, 2012).

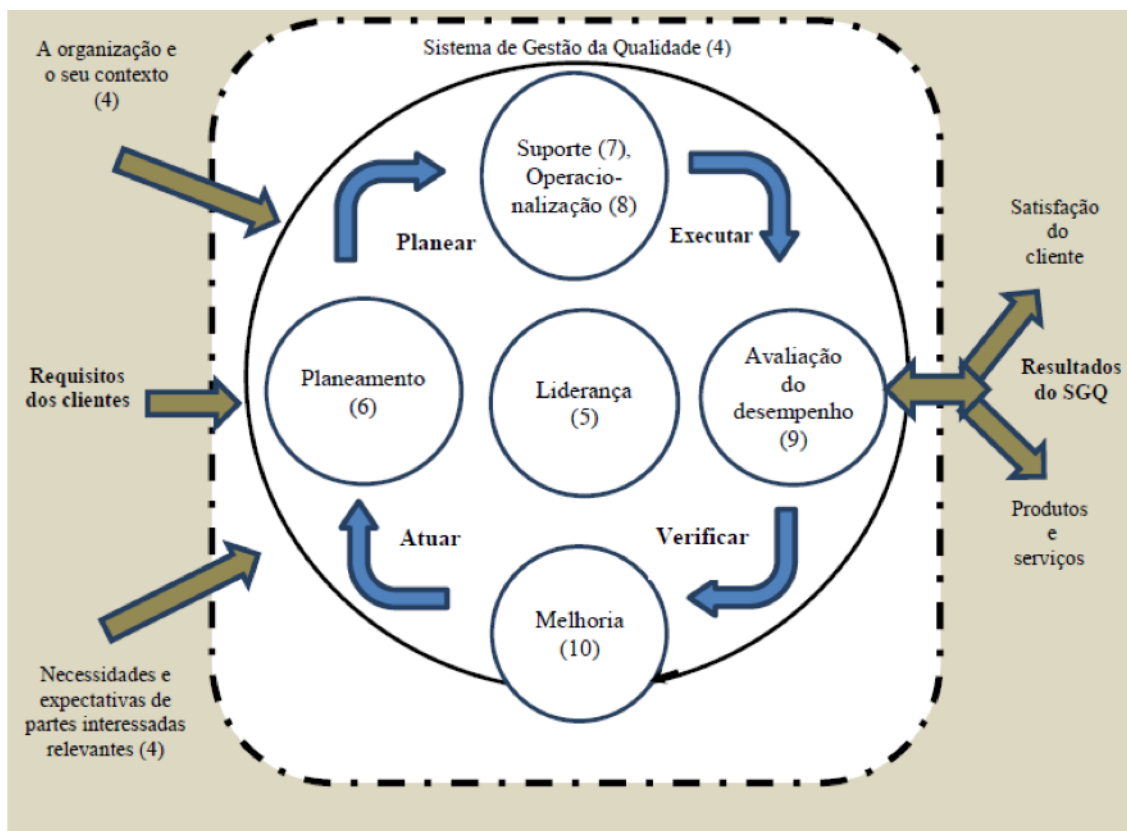
Uma política de Gestão pela Qualidade Total é baseada nos seguintes princípios:



Figura 3: Sete Princípios de Gestão da Qualidade | Fonte: Própria

Os líderes são empenhados e estabelecem objetivos claros e proporcionam a todos os colaboradores a consciência da importância da sua contribuição; esta abordagem, além de encorajar a um trabalho mais eficaz, também os torna parte do processo. Busca-se uma orientação por processos, onde é importante identificar os processos mais relevantes e executá-los com eficiência e eficácia, de modo a garantir a qualidade dos produtos e serviços. Há um foco no cliente, enquanto conceito central e principal motivo para a qualidade. Tudo se processa segundo um propósito de melhoria contínua, tendo sempre em conta a identificação das falhas e a tentativa de melhorar esses aspetos, bem como de dar continuidade e melhoria ao que já está conforme.

“A metodologia procura manter e melhorar continuamente os processos, os serviços e os produtos, pois é necessário responder antecipada e adequadamente às mudanças que ocorrem no mercado. Neste contexto, é primordial a criatividade, o dinamismo e a otimização dos recursos internos, a fim de aprimorar a posição competitiva das empresas.” (Sarmiento, 2003 *cit.* Sousa, 2012, p.31)



NOTA: Os números entre parêntesis fazem referência a seções nesta Norma.

Figura 4: Modelo de um SGQ | Fonte: ISO 9001:2015

No processo de implementação de um SGQ verificam-se, como principais objetivos:

- Proporcionar às organizações uma abordagem sistêmica de todas as atividades que influenciam a concepção dos produtos;
- Fomentar as atividades de prevenção, não confiando apenas na inspeção;
- Proporcionar com clareza objetiva o alcance da qualidade;
- Melhorar continuamente a organização;
- Cumprir os requisitos legais aplicáveis à organização;
- Preservar e aumentar a satisfação dos clientes e colaboradores da organização, aumentando a competitividade de forma eficaz e eficiente.

(Lopes, 2006; Pires, 2007 *cit.* Dias, 2012, p.12)

Após a aplicação de um sistema de gestão, são diversas as vantagens que se espera observar:

- Melhoria na organização interna;
- Melhoria da imagem e da posição competitiva;
- Aumento da motivação/envolvimento dos colaboradores;
- Confiança no sistema;
- Aumento da produtividade;
- Redução dos custos;
- Acesso a determinados mercados e concursos;
- Facilidade de acesso a informação;
- Aumento da eficácia nas operações;
- Melhor documentação e gestão;
- Cumprimento de requisitos de clientes;
- Aumento da satisfação/confiança dos clientes.

(Oliveira, 2016; Dias, 2012; Crato, 2010)

Contudo, também existem dificuldades na implementação dos sistemas de gestão, as quais são identificadas na literatura (Maekawa et al., 2013; Dias, 2012), como sejam:

- Resistência à mudança;
- Baixa capacitação da mão de obra;
- Complexidade de alguns instrumentos de gestão e de processos produtivos da empresa;

- Burocracia excessiva;
- Custos de implementação e manutenção elevados, mesmo que exista a tendência para estes diminuírem, ao longo do tempo;
- Necessidade de investimento constante;
- Diferentes interpretações das normas, por parte de auditores, no que respeita a requisitos iguais;
- Fraca visão dos objetivos relativos de qualidade;
- Falta de envolvimento por parte dos altos cargos;
- Mentalidades e cultura dos colaboradores, por vezes, difícil de mudar;

É de salientar, também, que é necessário que haja a consciência de que os resultados não são imediatos e que é preciso ter uma visão a longo prazo; a experiência mostra que os resultados são mais claros num horizonte entre dois a cinco anos.

A criação de um SGQ é um processo persistente, gradual, que implica uma mudança nas mentalidades e atitudes de todos os colaboradores de uma organização.

“Os recursos humanos constituem a peça chave na implementação do SGQ. Adotar um novo modelo de gestão numa organização, requer uma mudança da cultura empresarial e acima de tudo uma alteração de atitudes e valores para que haja melhoria contínua (...). Uma cultura de qualidade orientada para a melhoria contínua e a satisfação do cliente não é gerada apenas pela implementação de um SGQ. Pelo contrário, ela só é possível se a implementação do sistema for acompanhada por uma atitude de mudança.” (Lopes A. d., 2010, p. 15)

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade pode ser baseada com recursos a diversos referenciais, sendo que o mais aplicado, em todo o Mundo, é o da ISO 9001, que será apresentado mais à frente nesta investigação.

Embora existam sistemas de gestão focalizados na excelência de diferentes vetores, como a satisfação do cliente, o ambiente, higiene e segurança ou a ética e a responsabilidade social, todos estabelecem procedimentos que são comuns à implementação de qualquer referencial.

Qualidade em Turismo

A qualidade é, atualmente, um tema central no setor do Turismo, uma preocupação para todos os *stakeholders*, sendo considerada como um fator essencial para o desenvolvimento do setor. Tal como em tantas outras áreas de atividade, a qualidade tem sido vista como um elemento de competitividade entre destinos e organizações.

Num sistema de produção massiva de produtos turísticos, como o que prevaleceu até há bem pouco tempo, a única opção do turista era consumir produtos altamente estandardizados. Contudo, o novo paradigma do turismo deve permitir ao setor oferecer produtos que se adaptem às necessidades da procura, cada vez mais complexas e diversas (Fayos-Solá, 1994). Para isso, é importante conhecer profundamente os segmentos de mercado.

“A globalização, entendida no sentido da interdependência das relações entre todos os povos do Mundo, quer a nível económico quer a nível político, sociológico ou ambiental levará a que a oferta tenha de se adaptar às necessidades de uma clientela com origens muito diferenciadas, à intensificação da concorrência, que obriga os destinos a reforçarem o seu carácter distintivo e único, e à redução da capacidade competitiva daqueles cuja oferta seja pouco diversificada e insuficientemente orientada para a qualidade.” (Cunha, 2003, p. 31)

“A qualidade é hoje um tema central para os vários atores do sistema turístico, em que o envolvimento dos órgãos centrais da administração pública, em articulação com as instâncias nacionais do Sistema Português da Qualidade, surge como decisivo para apoiar e enquadrar as iniciativas do sector privado.” (DGTurismo, s.d.)

Dada a extrema relevância do conceito, torna-se importante definir o que é, realmente, a qualidade em turismo.

Diversos analistas têm trabalhado neste sentido, porém, ainda sem conclusões absolutas, e isto porque, recorda-se, designadamente na oferta de serviços, a qualidade depende da perceção de cada consumidor e, consequentemente, das expectativas que foram criadas.

Segundo a OMT (2012), a qualidade é resultado de um processo que envolve a satisfação de todas as necessidades do produto e do serviço, requisitos e expectativas do consumidor, a um preço aceitável, em conformidade com as condições contratuais mutuamente aceites e as determinantes qualitativas subjacentes, como por exemplos, a segurança, a higiene, a acessibilidade, a transparência, a autenticidade e a harmonia da atividade turística com o ambiente humano e natural.

Mais do que ter o foco no cliente, é importante focar nas expectativas destes. Não só procurar responder à satisfação, retorquindo às necessidades implícitas e explícitas, mas saber superar as suas expectativas, tendo a capacidade rápida de resposta a imprevistos ou capacidade de surpreender, lidar com o imaginário dos clientes, saber inovar.

É preciso prestar atenção aos diversos segmentos e saber quais os requisitos que cada um deles considera como produto ou serviço de qualidade. Muitas vezes, verifica-se que há uma lacuna entre a qualidade que as organizações produzem e aquela que o cliente pretende,

porém, há que ter em realce que só a satisfação do cliente validará o sucesso da organização ou do destino.

“A segmentação do mercado e a identificação do(s) grupo(s) de clientes que se pretende atrair são fundamentais para que a qualidade produzida seja reconhecida e valorizada por esses clientes” (Crato, 2010, p. 82). Por exemplo, se o principal segmento de determinada unidade hoteleira são famílias, provavelmente será valorizado o tipo de alojamento, os equipamentos e serviços destinados às crianças, a segurança prestada.

A qualidade em turismo é vista mais como um valor imaterial, onde são valorizados principalmente os serviços e as experiências em vez dos valores materiais como as infraestruturas ou produtos. (Umbelino, 2017)

Em todos os setores de serviços, atenta a característica de subjetividade na sua avaliação, a valoração de aspetos pouco tangíveis, ou mesmo intangíveis, torna-se ainda mais difícil, pois é de se compreender que o mesmo serviço tenha avaliações diferentes conforme as diferentes pessoas que o julgam. As expectativas dos clientes são afetadas, designadamente, pelas suas experiências anteriores, pelas suas próprias necessidades pessoais, pela comunicação boca a boca, e pela comunicação da empresa. (Lopes A. d., 2010)

No caso do turismo, o conceito de qualidade e a sua medição conseguem ser ainda mais complexos, porquanto o cliente - por definição, um nómada, não raro apressado por compromissos de agenda e/ou da organização da própria viagem - nem sempre está disponível para expressar a sua opinião e perceção do serviço turístico prestado (APCER, 2007).

“Por natureza, os produtos são bens tangíveis resultantes de um processo produtivo controlado que tende a uniformizar-se a médio prazo e que, por isso, permite a padronização de métodos em ordem à obtenção do bem que se pretende produzir. No caso de um serviço, os elementos centrais de todo o processo são o cliente e a interação entre este e os recursos humanos da empresa prestadora do serviço, o que confere à prestação de serviços um carácter heterogéneo.” (Crato, 2010, p. 14)



Figura 5: Esquema da Qualidade em Turismo | Adaptado de Keyser e Vanhove in L. Cunha, 2009

A figura acima representa a contraposição entre as expectativas, que são a interpretação dos aspetos projetados pelos destinos ou pelas organizações, e, por outro lado, as experiências, que são aspetos individuais formados pelos consumidores, através das suas vivências pessoais, e que determinam a percepção de qualidade.

“A qualidade técnica deriva do conjunto dos dispositivos postos à disposição dos clientes e com os quais entra em relação após as interações que estabeleceu com os empregados (soluções técnicas, máquinas, quartos num hotel, automóveis de uma agência de *rent-a-car*, refeições num restaurante); a qualidade funcional é o processo que permite ao cliente obter o produto ou serviço (acessibilidade, apresentação do pessoal, atitudes, reserva num hotel, forma como é atendido na receção do hotel); a qualidade simbólica está relacionada com as emoções e com o *status* de cada um ou que visa alcançar (suite num hotel de luxo, viagem aérea em primeira classe, deferência distintiva na receção do restaurante).” (Cunha, 2009, p.395)

Considerada a importância que tem a opinião do consumidor, a velocidade a que se alteram as necessidades do mesmo e os parâmetros de exigência, é determinante que sejam periodicamente realizados estudos de mercado, de modo a identificar os pontos fortes e fracos de cada agente da oferta, em cada momento, e assim os resultados atingirem a satisfação do cliente.

O turismo é constituído por um largo conjunto de elementos de forte interdependência (como o alojamento, meios de transporte, restauração, hospitalidade, serviços de animação,

infraestruturas de comunicação e de transporte, envolvente ambiental, segurança, entre outros), o que também torna difícil a medição da qualidade no setor; basta um dos intervenientes falhar no seu próprio objetivo de qualidade e isso pode por em causa a perceção do turista sobre o destino, pois este, sem prejuízo de poder ser levado a análises de detalhe posterior, começa por avaliar o conjunto da experiência durante a sua deslocação, aquilo a que a OMT (1998) designa de experiência turística integral. Assim, a qualidade no turismo resulta do esforço e desempenho individual e concertado de diversos agentes do setor (Crato, 2010).

“A partir destes preceitos percebemos que devemos trabalhar e desenvolver a qualidade em quatro aspetos: no âmbito dos equipamentos turísticos e da infraestrutura básica para o desenvolvimento da atividade turística; da inclusão da população local no processo; da qualificação dos profissionais que lidam com o turismo; e, por fim, do comprometimento das empresas turísticas com a qualidade do serviço prestado ao turista. (Maritneli, 2004 *cit* (Fernandes & Guerra, 2008, p. 42)

A qualidade e a satisfação de um destino turístico, ou de uma unidade hoteleira, é encarada como um fator estratégico de fidelização dos consumidores (ou futuros consumidores). Se um turista vê as suas expectativas excedidas, existe uma forte probabilidade de repetir a sua visita e/ou recomendá-la junto dos seus familiares e amigos, ou até mesmo a desconhecidos, pois atualmente, com as redes sociais, as opiniões chegam a mais alvos.

O conceito de qualidade total em turismo sustenta-se na premissa de que o sucesso das empresas e destinos turísticos é resultado da satisfação dos turistas, e assume que cada operador deve procurar garantir uma melhor resposta às necessidades, desejos e expectativas destes, face ao que é conseguido pelos seus concorrentes (Cunha, 2009 *cit*. Lopes, 2013).

CERTIFICAÇÃO

“O interesse crescente em produzir e servir com qualidade, evidenciando publicamente esse facto, constitui uma tentativa de diferenciação positiva que se vem afirmando em todas as atividades e, embora uma organização possa implementar um sistema de gestão da qualidade sem o propósito interesseiro e imediato de reconhecimento externo, são cada vez mais as organizações que dão o passo seguinte, no sentido da certificação do seu sistema” (Costa, 2011, p. 50).

A implementação de um SGQ e a sua certificação são duas etapas diferentes. Ambas têm como principal objetivo assegurar a qualidade de produtos ou serviços. A certificação tem

implícita a existência de um SGQ, porém o contrário não se verifica, ou seja, pode haver um SGQ sem que seja obrigatória uma certificação.

Atualmente, a certificação surge como um elemento probatório de avaliação por um organismo acreditado para tal, bem como, muitas vezes, como estratégia de marketing.

A certificação de uma organização, qualquer que seja a sua dimensão ou sector de atividade, consiste no reconhecimento formal por um organismo de certificação - entidade externa independente e preferencialmente acreditada no âmbito do Sistema Português de Qualidade (SPQ) - após auditoria, de que essa organização dispõe de um sistema de gestão implementado que cumpre as normas em causa, dando lugar à emissão de um certificado.” (AICEP, s.d.)

“Segundo a ISO/CEI (2004) citado em *Pillon* (2004) a certificação é ‘procedimento pelo qual uma terceira parte dá uma garantia escrita de que um produto, processo ou serviço está conforme as exigências especificadas num referencial’” (Dias, 2012, p. 24).

O processo de certificação de uma empresa em relação a um sistema de gestão, quer seja ele ambiental ou de qualidade, é um ato voluntário por parte da organização. Ao empenhar-se na implementação de um sistema de gestão está a atuar no sentido de melhorar o seu desempenho e a sua imagem, junto dos seus clientes atuais e para introduzir-se em novos mercados.

“O conceito de auditoria é definido como ‘processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos’” (ISO 9000:2005, *cit.* Sampaio, 2008, p.11).

Existem dois tipos de auditorias que podem ser realizadas: interna e externa. A primeira, diz respeito às que são realizadas pela própria organização ou em nome desta, e são executadas por razões internas. As auditorias externas são realizadas por organizações externas independentes, com vista a emitirem uma certificação que cumpra os requisitos de acordo com determinado referencial.

Após a implementação de um SGQ, muitas empresas seguem para o processo de certificação. Este é um meio que as empresas têm para se diferenciarem, demonstrarem e comunicarem mais facilmente aos seus *stakeholders* a implementação do seu sistema de gestão. É um fator de credibilidade das empresas, pois contribui para a sua boa imagem, com o intuito de atrair a confiança dos seus clientes (atuais ou potenciais). Atualmente, a certificação é

entendida como um fator de credibilidade e pode resolver uma situação de indecisão na escolha de um cliente entre empresas do mesmo ramo que sejam concorrentes.



Figura 6: Exemplos ilustrativo da divulgação da certificação ou prêmios e galardões por parte de uma unidade hoteleira | Fonte: Site oficiais de ambos os hotéis

Quando uma organização demonstra interesse na adesão a um sistema de certificação, inicia o respetivo processo com a seleção de uma empresa certificadora. Esta escolha requer atenção em alguns fatores, como o custo de todo o processo ou a visibilidade que a entidade tem nos mercados onde a organização atua - por exemplo, se for uma empresa onde o mercado alemão tem uma grande influência, faria sentido escolher uma certificadora alemã ou que, mesmo não sendo, tenha forte presença nesse mercado.

O processo inicia-se com a pesquisa e escolha, por parte da empresa candidata; de seguida, é feita a oferta da proposta comercial, por parte da entidade que audita; havendo acordo, procede-se para a fase de abertura do processo de certificação.

Primeiramente, pode ser feita uma “visita prévia”, por opção da organizaçã, de onde advém um “relatório de visita prévia”, onde é realizado um rescaldo da situação atual e um levantamento das principais necessidades e situações a melhorar.

Caso a empresa candidata não ache necessária a realização desta visita, procede diretamente para a fase de “auditoria de concessão de primeira fase”. Esta primeira auditoria tem como objetivo avaliar o estado de implementação do sistema de gestão, com vista a prosseguir (ou não) para a fase seguinte; desta, resulta um relatório onde é constatado os elementos a melhorar.

A fase seguinte consiste na “auditoria de concessão de segunda fase”, e também desta resulta um relatório onde vem descrita a decisão da implementação da certificação na empresa candidata. Aqui são identificadas as “não conformidades” e as “oportunidades de melhoria”.

Posteriormente, por parte da entidade que se candidata, é enviado um “plano de ações corretivas”. Este é analisado pela entidade certificadora e realizada uma “comissão de decisão”,

de onde assoma (ou não) a certificação do sistema de gestão da empresa candidata. Caso não aconteça, é realizada uma nova auditoria, “auditoria de seguimento”.

Quando é emitido um certificado, este é válido durante três anos. Após o primeiro e segundo ano de certificação, são realizadas “auditorias de acompanhamento”. No final deste período, a empresa certificada decide se quer realizar uma “auditoria de renovação” ou se suspende a implementação de um sistema de gestão.

As auditorias são, assim, um método para avaliar se estão implementados os requisitos da norma e se está a ser implementada uma melhoria contínua no sistema de gestão.

No esquema abaixo, é representado, de forma sintetizada, o processo de implementação de um sistema de certificação de uma organização.

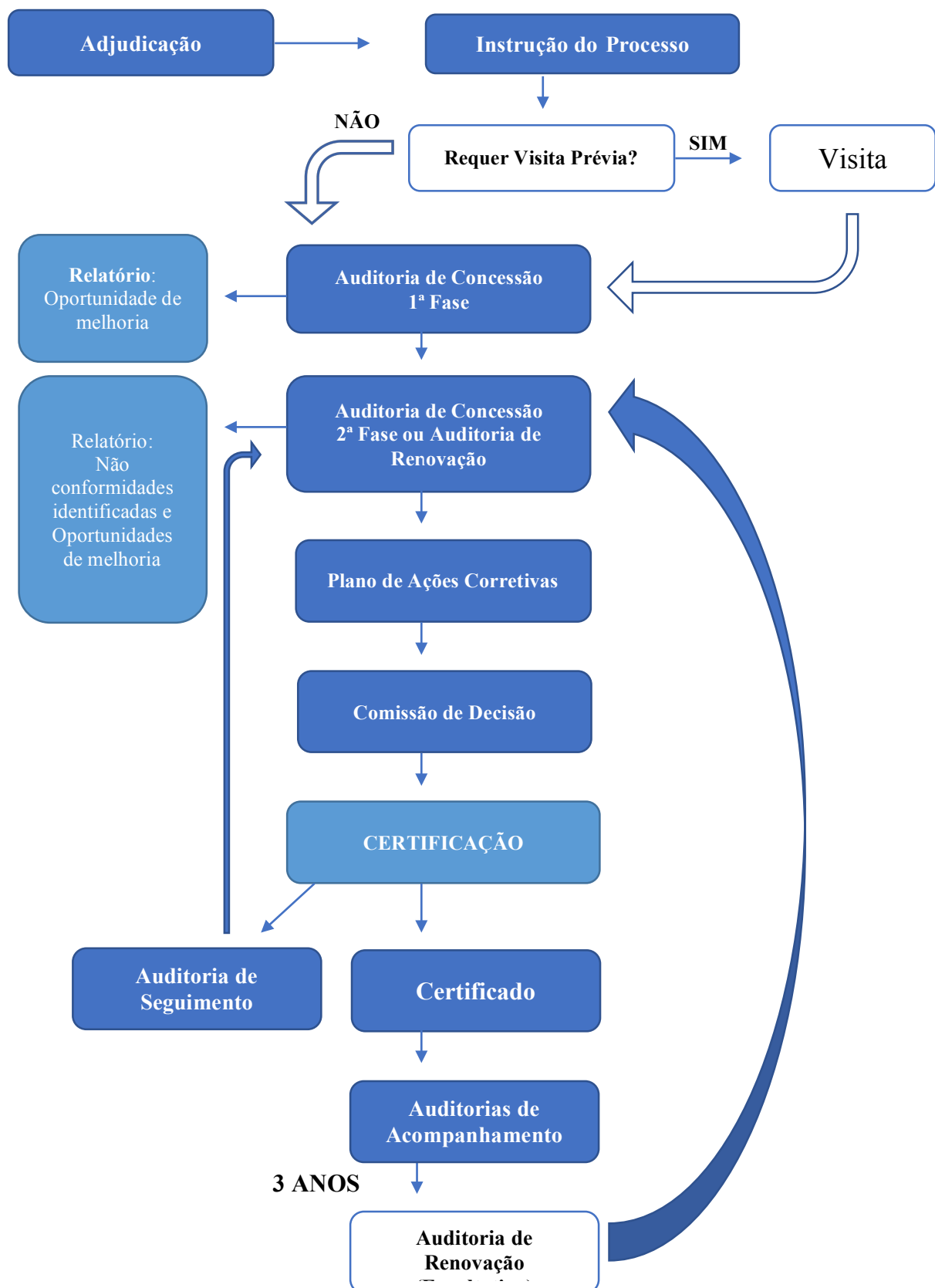


Figura 7: Esquema sumário da Implementação de uma Certificação | Fonte: Elaboração própria (Adaptado APCER, 2008)

É de salientar que todo este processo de certificação não transforma as organizações com mau desempenho em organizações de excelência. Tem de ser acompanhada por uma atitude de mudança e haver um alto compromisso, que tem de partir, sobretudo, por parte da gestão de topo. “Não é realístico, nem expectável, a obtenção de 100% de satisfação de clientes. A organização deve, no entanto, avaliar o impacto dessa situação e evidenciar que planeou e implementou as ações necessárias no sentido de alterar e melhorar a situação.” (APCER, 2003)

Segundo a base de dados de empresas certificadas disponibilizada pelo IPAC (2016), existiam, em Portugal, 7786 organizações com certificação. Os dados demonstram que o interesse e a sensibilização por esta temática têm vindo a crescer - a título de exemplo, diga-se que, em 2014, este mesmo relatório apresentava 7434 empresas certificadas. A certificação relacionada com a gestão ambiental é a segunda área mais pontuada, com destaque para a “*Green Key*” e a ISO 14001.

Em Portugal, a certificação no setor hoteleiro tem vindo a mostrar que está em crescimento. Contudo, reconheça-se que ainda há uma elevada falta de interesse nas técnicas de gestão da qualidade, principalmente, quando comparando com outros sectores de atividade.¹

O fenómeno verifica-se mais em unidades hoteleiras com elevadas categorias ou integradas em cadeias de maior dimensão. As PME (pequenas e médias empresas) não têm o mesmo acesso e oportunidades para aderirem a um sistema de gestão e à sua certificação, muitas vezes, por não terem recursos humanos qualificados para gerir tal tarefa, bem como por apresentarem mais dificuldades financeiras. É comum que estas sejam motivadas para aderirem a um SGQ através de fontes de financiamento, como é o caso de alguns fundos europeus.

Apesar dos benefícios já identificados, verifica-se ainda uma resistência e obstáculos para a implementação da certificação.

COMITÉ ISO

A ISO, *Internacional Organization for Standardization*, é uma organização internacional, não-governamental, e que atua a uma escala mundial. Fundado em fevereiro de 1947, em Genebra, o comité ISO é uma federação de organismos de normalização nacionais de cerca de 160 países.

Os membros do Comité ISO estão divididos em três grupos. O primeiro é constituído

¹ Afirmação suportada com análise nos dados do IPAC. Pode ser consultado em: http://www.ipac.pt/docs/publicdocs/bdec/BDEC_2016_Publica.xlsx

por 120 países, que podem participar nos trabalhos de qualquer órgão técnico da ISO, onde têm direito de voto, para além de poderem ser eleitos para o Conselho da ISO e participar na Assembleia Geral. Para além destes, existem 40 membros correspondentes que não participam ativamente nos trabalhos técnicos da ISO, mas estão ao corrente das suas atividades. Os restantes (3, atualmente) são subscritores, que dizem respeito a países que possuem pequenas economias. Pagam pequenas quotas, sendo-lhes, no entanto, permitido o contacto com a Normalização Internacional. (www.iso.org, 2017)

As línguas oficiais no comité são o Inglês, Francês e Russo.

ISO não se trata de uma sigla, mas sim uma referência à palavra grega *isos* que significa uniformidade, igualdade, e é neste princípio que os especialistas do Comité definem as normas. Estes, compartilham conhecimentos e desenvolvem padrões internacionais, que traduzem o consenso dos diferentes países do Mundo; deste modo desenvolvem padrões baseados em consenso e harmonia e que são relevantes para o mercado, apoiam a inovação e proporcionam soluções para os desafios a uma escala global, simplificando, assim, o intercâmbio internacional de bens e serviços e desenvolvendo a cooperação no âmbito intelectual, científico, tecnológico e de atividades económicas. Antes da criação deste Comité já eram criadas normas, mas apenas a níveis nacionais, regionais, e locais, o que dificultava por exemplo os *standards* internacionais do comércio, indústria e serviços. (<https://www.significados.com.br/iso> , 2007)

“A importância das normas da ISO é justificada pelas seguintes premissas: desenvolvimento, produção e distribuição dos produtos/serviços de forma mais eficiente, segura e higiénica; facilitação do comércio internacional, tornando-o mais justo; base técnica para os Governos avaliarem a conformidade nas vertentes da saúde, da segurança e da legislação ambiental; partilha de avanços tecnológicos e boas práticas de gestão; disseminação da inovação; salvaguarda do consumidor; estabelecimento e partilha de soluções para problemas comuns.” (ISO *cit* Costa, 2011, p. 37).

A ISO publica normas internacionais num leque de variadíssimos temas, mas sempre tendo como premissa o consenso internacional. Atualmente, tem mais de 19500 normas publicadas, que contêm diversas especificações, inspeções, métodos de teste em produtos e serviços e vários sistemas de gestão, onde estão incluídos os de qualidade e ambiente que serão estudados nesta investigação.

As normas criadas são desenvolvidas em resposta a setores e a *stakeholders* que expressem a sua necessidade. O processo inicia-se quando determinado setor expõe a sua necessidade a um comité nacional da ISO (por exemplo, em Portugal, a entidade responsável é o Instituto Português da Qualidade). Quando ainda não existe um comité de determinada área, pode existir proposta por parte dos membros da ISO para a criação de um novo comité técnico. Todas as normas internacionais são revistas, pelo menos, após 3 anos da sua publicação. (Costa, 2011)

“As normas constituem documentos à partida não obrigatórios, e reúnem um conjunto de regras, especificações, diretrizes ou características que, se devidamente aplicadas e utilizadas de forma consistente, visam assegurar que determinados produtos, materiais, processos e serviços são desenvolvidos de forma adequada ao seu propósito, contribuindo para setores mais eficazes e eficientes” (ISO, 2012 *cit.* Lopes, 2013, p.39).

“Embora se possa deduzir o contrário, a aplicação das normas não delimita a liberdade empresarial e não anula a criatividade e a flexibilidade das empresas. A título de exemplo, uma norma pode descrever e caracterizar um produto quanto ao seu uso ou funcionalidade, mas não interfere com o seu desempenho ou com a forma de atingir esses objetivos, ou seja, não anula a diferenciação qualitativa e própria de cada empresa.” (Costa, 2011, p. 35)

ISO 9001



A norma ISO 9001 advém da ISO 9000, que se constitui como um conjunto de normas que abordam os aspetos relacionados com a gestão da qualidade, sendo este, claramente, um dos padrões mais conhecidos da ISO. Estes padrões orientam as empresas e organizações que pretendem garantir que os seus produtos e serviços tenham qualidade, de maneira a que atendam às necessidades e exigências dos seus clientes.

Os padrões da linha ISO 9000 incluem: **ISO 9000: 2015** - Abrange os conceitos básicos e a linguagem; **ISO 9001: 2015** - Estabelece os requisitos de um Sistema de Gestão da Qualidade; **ISO 9004: 2009** - Foca-se em tornar um Sistema de Gestão da Qualidade mais eficiente e eficaz; **ISO 19011: 2011** - Estabelece orientações sobre auditorias internas e externas dos Sistemas de Gestão da Qualidade. (ISO, 2017)

A primeira norma 9001 foi publicada em 1987, tendo sido, desde então, submetida a quatro revisões (1994, 2000, 2008 e a atualmente em vigor a ISO 9001:2015, publicada a 15

de setembro de 2015). As normas são atualizadas de forma a que sejam adequadas para dar resposta às tendências e desafios atuais.

Esta norma e o consequente convite à sua certificação teve origem na Europa, no Reino Unido, durante a Segunda Guerra Mundial, quando se percebeu que as bombas produzidas estavam a ter defeitos, o que afetava o desempenho dos Aliados. Assim, o Governo designou um grupo de inspetores com a missão de avaliarem a qualidade do armamento produzido. Na época, foram criadas diretrizes baseadas nos conceitos de controlo e inspeção; estas tinham de ser cumpridas pelas empresas fornecedoras de armamento (Sampaio P. A., 2008).

Mais tarde, assistiu-se a uma disseminação pelos restantes continentes, pois as empresas europeias começaram a pressionar os seus fornecedores estrangeiros no sentido de estes também se certificarem e aplicarem processos de qualidade.

Esta norma estabelece uma série de requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade com foco nas necessidades e expectativas do cliente, garantindo, assim, a sua máxima satisfação. Inclui uma motivação e envolvimento da gestão de topo, na abordagem aos processos e no seu constante melhoramento. A aplicação da ISO 9001:2015 ajuda as empresas a que estas sejam mais eficientes e melhorem a satisfação dos seus clientes, garantindo que estes obtenham produtos e serviços consistentes e com boa qualidade.

A ISO 9001 define como seus princípios (não estando estes apresentados segundo uma ordem de relevância):

- **Foco no cliente** – O foco principal da gestão da qualidade é satisfazer as necessidades dos clientes e exceder as suas expectativas. O sucesso é alcançado quando a organização atrai e mantém a confiança dos clientes e de todas as partes interessadas. Cada interação com o cliente é vista como uma oportunidade de criar mais valor, por isso, é importante entender as suas necessidades (atuais ou futuras) .
- **Liderança** – Os líderes estabelecem os objetivos e criam as condições de funcionamento, nas quais as pessoas se aplicam para alcançarem os objetivos de qualidade da organização.
- **Envolvimento das pessoas** – Pessoas competentes, empenhadas e envolvidas são essenciais para uma organização, pois contribuem para aumentar a capacidade de criar e gerar valor. Para gerir uma organização de forma eficaz e eficiente, é importante envolver todas as pessoas em todos os níveis e respeitá-las como indivíduos. Reconhecimento, emancipação e valorização das competências facilitam o

envolvimento das pessoas, por forma a que estas concretizem os objetivos de qualidade da empresa.

- **Abordagem por processos e da gestão como um sistema** – Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e gerenciadas como processos interrelacionados, que funcionam como um sistema coerente. O SGQ consiste em processos. Entender de que maneira os resultados são produzidos por este sistema permite que uma organização otimize o sistema e o seu próprio desempenho.
- **Melhoria contínua** - Uma organização de sucesso tem sempre o seu foco numa melhoria contínua, tem de estar sempre preparada para reagir a mudanças e imprevistos e criar novas oportunidades.
- **Abordagem à tomada de decisões baseadas em factos** – As decisões tomadas com base na análise e na avaliação de dados têm mais tendência a produzir os resultados desejados. Factos e provas relativos a determinadas informações levam a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões.
- **Relações mutuamente benéficas com fornecedores** – as empresas e os fornecedores são interdependentes entre si, sendo que a criação de uma relação de benefícios mútuos faculta a aptidão de ambas as partes para criar valor para o mercado. (www.iso.org, 2015)

“O processo de certificação de um sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001:2000 é um ato voluntário de uma organização, com vista ao reconhecimento, por parte de uma entidade externa e independente, do cumprimento dos requisitos da norma pelo sistema de gestão da qualidade da organização auditada.” (Sampaio P. , 2008, p. 11)

Esta norma pode ser aplicada por qualquer organização, independentemente da sua dimensão, se é pública ou privada e qualquer que seja o setor de atividade em que atua. Só em 2013, mais de um milhão de empresas em mais de 187 países foram certificados pela ISO 9001.

Em Portugal, o número de empresas certificadas pela norma ISO 9001 tem vindo a aumentar. A título de exemplo, entre o período de 1998 e 2016, o número de empresas certificadas cresceu de 994 para 5589. (IPAC, 2016)

As principais vantagens associadas à adesão por parte de uma empresa à norma ISO 9001 são: certificação de que os produtos e serviços atendem às necessidades dos clientes; confiança e satisfação dos clientes; maior fidelização dos clientes; acesso aos mercados e clientes mais exigentes; diminuição dos erros e reclamações; compromisso com a qualidade e o cliente;

aumento de eficiência e eficácia; oportunidades de melhoria dos resultados; uso eficiente dos recursos; melhoria contínua dos processos (bem como medir o seu progresso); melhora as possibilidades de acesso ao mercado; vantagem competitiva; prestígio e reconhecimento mundial; maior motivação, consciência e envolvimento dos funcionários com processos eficientes. (Sampaio, 2008; Safrão, 2010; Costa, 2011 Dias, 2012; Lourenço, 2012; Soares, 2014)

Apesar das inúmeras vantagens reconhecidas, muitas empresas ainda se mostram resistentes à adesão a uma certificação por um sistema de gestão. Muitos apontam como principais desvantagens o consumo de tempo, elevados custos, e a redução da flexibilidade. (Sampaio, 2008; Safrão, 2010; Costa, 2011 Dias, 2012; Lourenço, 2012; Soares, 2014)

ISO 14001 e EMAS

“A paisagem global representa um valor fundamental do território e da oferta turística, constituindo-se ainda como recurso de grande fragilidade. A sua destruição repercute-se negativamente, a curto e a longo prazo, na competitividade dos próprios destinos” (Careto e Lima, 2007, *in* Crato, 2010, p.72). No mesmo sentido opinam (Medeiros & Moraes, 2013, p. 209), quando referem que “O impacto do turismo no meio ambiente é algo inevitável, e este pode impactar tanto de forma positiva como negativa, e esta última pode ser mitigada ou evitada caso se adotem algumas medidas preventivas e isso se dá através de um turismo pensado e executado de forma responsável”. Reconhece-se, assim, que a atividade turística e o meio ambiente têm uma forte relação de interdependência. Esta percepção tem vindo a crescer e tem havido uma maior atenção aos impactos que algumas formas de desenvolvimento de turismo podem ter sobre o meio ambiente e os territórios.

“A associação entre qualidade e sustentabilidade é de grande relevância, em particular no setor turístico, onde ao mesmo tempo que se visa assegurar a elevada qualidade da oferta, e respetiva satisfação dos turistas, importa assegurar o futuro da experiência turística e a sustentabilidade dos recursos naturais e culturais” (OMT, 2012 *cit* Lopes, 2013, p.32)

O planeamento estratégico do desenvolvimento turístico e o ordenamento territorial do turismo são condições de competitividade para o setor, sendo que esta conceção não deverá ser apenas tida em conta por parte dos destinos turísticos, mas também na conceção e exploração dos próprios empreendimentos turísticos. “O reconhecimento pelo sector empresarial de que as preocupações ambientais podem ser traduzidas em vantagens de mercado para certos produtos ou serviços, levou à criação de declarações, títulos e rótulos ambientais” (Trindade, 2013, p.209).

“A aplicação do conceito à realidade exige medidas tanto por parte do poder público como da iniciativa privada. Neste sentido, existem diversos instrumentos de gestão ambiental, que podem ser voluntariamente utilizados como forma de assegurar um melhor desempenho ambiental das organizações e garantir o cumprimento das disposições regulamentares” (Oliveira, 2016, p. 14).

Embora tal não seja imperativo, ou mesmo uma solução única, a qualidade ambiental no setor turístico pode ser comunicada através da implementação e certificação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Os referenciais mais utilizados são a ISO 14001 e o EMAS (*Environmental Management and Audit Scheme*). Tal como na norma descrita no tópico anterior, estes referenciais podem ser aplicados em qualquer setor de atividade, tendo sido criadas linhas estratégicas à escala internacional (ISO) e europeia (EMAS).

As organizações, ao aderirem voluntariamente a estes instrumentos de gestão ambiental, estão não só a contribuir para um desenvolvimento mais sustentável como demonstram ter uma atitude e consciência ambiental; deste modo, não só divulgam as suas boas práticas como se promovem junto dos mercados que também têm o ambiente como sua premissa, sendo que, atualmente, esta decisão se tornou imprescindível para algumas organizações que lutam pela continuidade dos seus negócios.



A primeira versão da norma EN ISO 14001 data de 1996. Os padrões da linhagem ISO 14000 incluem: **ISO 14001** – Sistemas de gestão ambiental. Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização; **ISO 14004** – Sistemas de gestão ambiental. Linhas de orientação gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio; **ISO 14015** – Gestão ambiental. Avaliação ambiental de locais e organizações; **ISO 14020** – Rótulos e declarações ambientais. Princípios gerais; **ISO 14021** – Rótulos e declarações ambientais. Auto declarações ambientais; **ISO 14024** – Rótulos e declarações ambientais. Rotulagem ambiental, princípios e procedimentos; **ISO 14025** – Rótulos e declarações ambientais. Declarações ambientais tipo III, princípios e procedimentos; **ISO 14040** – Gestão ambiental. Princípios e enquadramento. **ISO 14044** - Gestão ambiental. Requisitos e linhas de orientação **ISO 14063** - Gestão ambiental. Comunicação ambiental. Linhas de orientação e exemplos. **ISO 14064** – Gases com efeitos de estufa.

A ISO 14001 é a norma internacional para os Sistemas de Gestão Ambiental, tendo como principal objetivo a promoção da melhoria contínua do desempenho ambiental de uma

organização; por ser uma norma da família ISO, partilha muito da sua estrutura e filosofia de implementação com o referencial ISO 9001, sendo que ambas normas que podem ser facilmente integráveis na gestão de uma organização. A norma ISO 14001 permite não só melhorar o desempenho ambiental, como também contribui para a otimização dos processos produtivos das empresas que aderem a este tipo de sistema de gestão.



O primeiro regulamento EMAS foi implementado em 1995, visando apenas ao setor industrial. Só em 2001 o EMAS foi revisto e possibilitou que qualquer organização, pública ou privada, e independentemente do seu ramo de atividade se pudesse candidatar voluntariamente ao registo EMAS.

Atualmente, “o EMAS resulta de um regulamento europeu [Regulamento (CE) nº 1221/2009, de 25 de novembro – Sistema de eco-gestão e Auditoria] e tem por principais objetivos a avaliação e a melhoria do desempenho ambiental e o fornecimento de informação relevante para o público e outras partes interessadas em termos de prestação ambiental e de comunicação da mesma.” (Crato, 2010, p.35)

“As etapas que compõem este sistema são a implementação, a verificação, a validação e o registo. A implementação do EMAS carece de um levantamento ambiental e da adoção de uma política do ambiente que deverá incluir compromissos de melhoria contínua no comportamento ambiental e de cumprimento dos requisitos regulamentares.” (Costa, 2011, p.41)

O registo no EMAS, em Portugal, é outorgado pela Agência Portuguesa do Ambiente.

Apesar de o propósito destas normas ser, em ambos os casos, fortemente relacionado com as políticas ambientais, estas apresentam algumas diferenças. O EMAS demonstra ter um sistema mais exigente. “Uma das grandes diferenças do EMAS em relação à ISO 14001 é a necessidade de elaborar uma Declaração Ambiental que reflita o desempenho e a evolução ambiental da organização. A confirmação externa conduz à validação da Declaração Ambiental por parte do organismo responsável (IPQ). Após esta etapa, as organizações podem solicitar o registo no EMAS ao Instituto do Ambiente e começar a divulgar a Declaração Ambiental e a utilizar o logótipo —Gestão Ambiental Verificadal.” (Costa, 2011, p.41)

É também de notar que “o Regulamento EMAS obriga a organização a realizar auditorias com frequência e metodologia definidas, quer ao SGA quer ao desempenho da organização. A EN ISO 14001 apenas exige auditorias ao SGA, sem frequência e metodologia

especificadas.” (Nogal, 2007, p. 20)

Segundo Ayuso(2007) e Costa (2011), as principais vantagens associadas à adesão por parte de uma empresa a um SGA são:

- Redução dos consumos de recursos naturais;
- Capacidade de antecipação de riscos ambientais;
- Diminuição de riscos ambientais;
- Melhoria contínua do desempenho ambiental;
- Ganhos financeiros com a redução nos consumos energéticos e de matéria-prima;
- Facilita o cumprimento da legislação ambiental aplicável à atividade;
- Reconhecimento internacional;
- Benefícios ao nível da *performance* do negócio;
- Gestão orientada para o meio ambiente;
- Postura ética;
- Vantagem de *marketing* e imagem verde;
- Aumenta a consciencialização e motivação dos empregados para as questões ambientais.

Ainda segundo os mesmos autores, relativamente às desvantagens apontadas para a aplicação deste tipo de sistema de gestão, estas são:

- Custos elevados devido aos investimentos;
- Processo burocrático;
- Falta de sensibilidade e valorização sobre esta temática por parte dos gestores;
- Dificuldade em envolver os colaboradores;
- Falta de imposição por parte da maioria dos clientes;
- Riscos na satisfação dos clientes.

Certificação Eco-Hotel TÜV Rheinland

De acordo com a *Green Hotels Association* (2008) in Bento (2011, p.9), “um eco-hotel é definido como sendo um alojamento “amigo do ambiente”, que institui e segue programas e

práticas ecológicas de modo a proteger o planeta, designadamente no que diz respeito à poupança de água e energia e à redução dos resíduos sólidos produzidos.”

Os eco-hotéis são um fenómeno ainda relativamente recente e estão presentes, sobretudo, em países desenvolvidos.

A certificação Eco-Hotel, criada pela *TÜV Rheinland*, promove a política dos três ‘R’, isto é, reutilizar, reduzir e reciclar, permitindo, assim, a redução dos custos de gestão. Este sistema de certificação é baseado na ISO 14001 e normas de saúde e segurança, tendo sido personalizado e concebido para as necessidades da indústria hoteleira.

“Este tipo de rótulos, ou certificados ambientais, são instrumentos que permitem atestar o compromisso assumido pelas empresas e seus respetivos produtos ou serviços perante a comunidade e o meio ambiente, podendo deste modo diferenciarem-se da concorrência” (Bento, 2011, p. 11).

Para que uma unidade hoteleira seja certificada pela *TÜV Rheinland* terá de ser avaliada em diversos critérios, tais como: política e organização ambiental; segurança; motivação dos colaboradores; gestão dos recursos energéticos; gestão de resíduos, água e efluentes; substâncias perigosas; comunicação externa; alimentos e cozinha; instalações interiores e exteriores e meio envolvente; gestão de compras e de custos; transportes e formação e material de escritório.

As principais vantagens identificadas, muito se relacionam com as percecionadas com a norma ISO 14001:

- ganhos ao nível da eficácia, produtividade e competitividade;
- redução de custos e riscos;
- gestão de resíduos;
- *eco-marketing*;
- credibilidade junto de parceiros e (potenciais) clientes;
- formação e sensibilização às práticas de gestão ambiental;
- segurança aos hóspedes e colaboradores.

(Bento, 2011; Costa, 2011; Silva, 2016)

Alguns autores, tais como Font e Tribe (2001), in Bento (2011), identificam algumas dificuldades associadas à certificação de rótulos ecológicos, tais como os elevados custos inerentes à candidatura e ao cumprimento dos requisitos impostos.

Uma unidade hoteleira que seja certificada como eco-hotel tem algumas características próprias, como sejam: lâmpadas LED ou de baixo consumo; equipamentos com classe energética A, A+, A++; torneiras equipadas com redutor caudal ou autoclismos de dupla descarga.

Segundo Khan (2003), *in* Bento (2011), “os turistas ecológicos são maioritariamente pessoas fluentes que procuram aprender com experiências ligadas à natureza, em ambientes primitivos. Eles estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços fornecidos por agentes com consciência ambiental.”

OHSAS 18001

As normas OHSAS 18000 (*Occupational Health and Safety Assessment Specification*) definem as linhas orientadoras para a implementação de Sistemas de Gestão de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho. É o sistema de gestão mais (re)conhecido mundialmente neste ramo.

O OHSAS 18001 implementa um sistema proativo, que está focado na minimização do risco, previne a redução de riscos de saúde e segurança, tanto para funcionários como clientes e, consequentemente, os custos associados (económicos e humanos).

As linhas traçadas nesta norma são também adequadas para os diversos setores de atividade.

Food Safety e HACCP

Na atualidade, e sobretudo nos países desenvolvidos, a segurança alimentar dos produtos apresenta uma importância reveladora para os consumidores. O controlo eficaz da higiene e da segurança dos alimentos torna-se, assim, indispensável, de forma a evitar danos provocados pela deterioração dos alimentos, bem como eventuais prejuízos para as empresas. A certificação da segurança alimentar permite o reconhecimento e a garantia a fornecedores ou consumidores finais, de que os produtos foram produzidos, processados, embalados e distribuídos de forma segura conforme as diretrizes gerais das normas aplicadas.



A norma *Food Safety* tem como principais objetivos, avaliar a consistência dos procedimentos de segurança alimentar na sua cozinha, permite uma avaliação percentual do cumprimento das regras de segurança alimentar e uma consequente comparação da evolução da performance nesta matéria, identificar *in loco* necessidades de introduzir correções e melhoria nos seus modos de operação. (TÜV Rheinland Portugal, 2017).

Para que, neste caso, uma área de restauração de uma unidade hoteleira, seja certificada terá de ser avaliada em diversos critérios, tais como: higiene pessoal, instalações sanitárias, receção de matérias primas, armazenamento de géneros alimentícios, instalações, confeção e distribuição de refeições, higienização, controlo de pragas, gestão de resíduos, e sistema de segurança alimentar.

As principais vantagens identificadas na aplicação desta norma são, (TÜV Rheinland Portugal, 2017):

- Implementar de forma consistente as regras e boas práticas da higiene e segurança alimentar, assegurando a segurança dos hóspedes e colaboradores;
- Proporcionar às organizações maior credibilidade junto de clientes e parceiros de negócio;
- Proporcionar confiança ao nível da eficácia na produção e confeção de alimentos.



A norma HACCP, é bastante parecida com a atrás descrita. HACCP é uma sigla internacionalmente reconhecida para *Hazard Analysis and Critical Control Point* ou, em português Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos. “O sistema de Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (HACCP) tem na sua base uma metodologia preventiva, com o objetivo de poder evitar potenciais riscos que podem causar danos aos consumidores, através da eliminação ou redução de perigos, de forma a garantir que não estejam colocados, à disposição do consumidor, alimentos não seguros.” (www.asae.gov.pt, 2007)

O HACCP foi desenvolvido, no final da década de 60, pela companhia americana Pillsbury, em conjunto com a NASA - *National Aeronautics and Space Administration*- e o

U.S. Army Laboratories em *Natick*, para o projecto APOLO, de forma a desenvolver técnicas seguras para o fornecimento de alimentos para os astronautas da NASA. Nos anos 70, foi aplicado à indústria conserveira americana e na década de 80 a OMS/FAO recomendam a sua aplicação às pequenas e médias empresas. O HACCP foi assim um método desenvolvido inicialmente pelo sector privado de forma a garantir a segurança dos produtos. (www.asae.gov.pt, 2007)

ESTÁGIO²

O estágio no âmbito deste projeto de Mestrado decorreu entre 1 de março de 2017 e 1 de junho 2017, na *TÜV Rheinland* Portugal, em Algés. A minha integração na empresa iniciou-se com o envio de uma candidatura, via *email*, onde me apresentei e expus a temática que pretendia desenvolver, bem como os objetivos que pretendia com este estágio no âmbito empresarial.

Na entidade recetora, tive como orientador do estágio o Eng.º António Silva, que foi igualmente a pessoa responsável pela coordenação das atividades que realizei na empresa. Como responsável pela supervisão e principal acompanhamento das atividades académicas, o Professor Jorge Umbelino.

Conheci a *TÜV Rheinland* através do meu orientador, Professor Jorge Umbelino, que, por sua vez, sugeriu esta mesma como uma entidade adequada para este estágio, face à temática que queria estudar. Acresce que, por razões pessoais, me parecia oportuna esta solução, uma vez que, no futuro próximo, a minha vida me deve aproximar do país-sede da *TÜV Rheinland* – a Alemanha. Em termos gerais, considerei a *TÜV Rheinland* como uma excelente oportunidade para estagiar, principalmente por ser uma entidade com um grande reconhecimento ao nível nacional e internacional na sua área de atuação, sendo assim uma boa “escola” de aprendizagem.

² Atenta a natureza pessoal da atividade de Estágio, utilizaremos, nesta parte do texto, uma narrativa feita na primeira pessoa do singular.



„Wir wollen der weltweit beste nachhaltige und unabhängige Dienstleistungskonzern für Prüfung, Inspektion, Zertifizierung, Beratung und Training sein.“

(“Queremos ser a melhor empresa de serviços sustentável e independente do Mundo para testes de inspeção, certificação, consultoria e formação”)

Nas páginas seguintes deste Relatório, toda a informação relativa ao grupo *TÜV Rheinland* e, depois, à sua representação em Portugal, foi obtida em suportes institucionais (brochuras, websites) e através da opinião dos seus dirigentes, colhida oralmente. Dispensar-nos-emos, por isso, de referenciar sistematicamente as fontes pontuais de cada uma das informações.

A *TÜV Rheinland* é uma empresa de origem alemã, que surgiu em Colónia, no ano de 1872, e que originalmente tinha a denominação de “DÜV - *Dampfkessel-Überwachungsverein*” (Associação de Inspeção de Caldeiras a Vapor). Foi criada por iniciativa própria dos empresários que formaram esta associação, que visava monitorar as caldeiras a vapor nos distritos de *Elberfeld* e *Barmen*, uma questão urgente na época. Pouco depois, a associação foi encarregada de realizar inspeções de segurança pelo Governo Alemão.

Em 1900, a DÜV faz as suas primeiras inspeções a automóveis e ministra exames para cartas de condução. Ao longo dos anos, a empresa foi-se desenvolvendo e, em 1918, expandiu a sua área de atividade para a energia e a indústria mineira.

Em 1936, a *Rheinisch DÜV* é renomeada para *TÜV-Technische Überwachungsvereine* (Organização de Inspeções Técnicas) e o *Rheinischer DÜV* torna-se a *TÜV Köln*. Mais tarde, em 1962, é renomeada como *TÜV Rheinland e.V.*, a atual denominação; nesta altura, já contava com cerca de 600 colaboradores e 6 escritórios.

Em 1967, é fundada a primeira filial TÜV Rheinland, e três anos mais tarde é fundada a primeira afiliada no estrangeiro.

Em 2007, a TÜV *Rheinland* encontrava-se já presente em todos os continentes do Mundo, com exceção da Antártida.

Atualmente, a TÜV *Rheinland* conta com 145 anos de atividade e é um fornecedor global de serviços técnicos, de segurança e certificação, com 520 escritórios e localização em 69 países. Em 2015, empregava cerca de 19.630 pessoas e registou receitas anuais de aproximadamente 1,881 mil milhões de euros, dos quais 50% são gerados fora da Alemanha (TÜV Rheinland Deutschland, 2017).

O princípio orientador da empresa é a implementação da fidelidade e o desenvolvimento sustentado com elevados padrões de qualidade e segurança, para ir ao encontro dos desafios derivados da interação entre o Homem, a tecnologia e o ambiente em todo o Mundo (daí o logotipo da empresa ser representado por um triângulo, acreditando-se que os progressos sociais e tecnológicos são intrínsecos). Esta missão é entendida para ser levada a cabo com uma grande responsabilidade social e ambiental.

O grupo TÜV *Rheinland* adotou, em 2006, o Pacto Global das Nações Unidas, onde são declarados dez princípios relativos às áreas dos direitos humanos, trabalho, meio ambiente, e anticorrupção. São de destacar os três princípios de proteção ambiental: “As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.” (UN Global Compact, s.d.)

TÜV Rheinland Portugal

A TÜV *Rheinland* iniciou a sua atividade em Portugal em 1989, no âmbito da Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade e Certificação de Produtos e inspeções industriais. Atualmente, conta com cerca de 30 colaboradores.

Entre 1995 e 2001, atuou como organismo certificador apenas no âmbito de acreditação alemã DAKKS. Em dezembro de 2001, conseguiu a sua acreditação pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC) como Organismo de Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001). Quatro anos mais tarde, volta a ser reconhecida pelo IPAC como Organismo de Certificação de Sistemas de Gestão do Ambiente (ISO 14001 e EMAS). Mais tarde, ainda, estende acreditação para os referenciais NP4457, OHSAS 18001 e ISSO 22000.

Em 2001, consagra-se a fusão entre a *TÜV Rheinland* Portugal e a *TÜV Akademie Rheinland*, ficando a empresa somente com a designação de *TÜV Rheinland* Portugal, Inspeções Técnicas Unipessoal, Lda.

Em 2003, a *TÜV Rheinland* Portugal, é acreditada pela DGERT como entidade formadora e inicia a atividade da *TÜV Akademie Rheinland*, realizando formação na área da Qualidade, Ambiente, Segurança e Energia.

Recentemente, em 2013, é acreditada pelo Instituto Português de Acreditação como Organismo de Inspeção de Equipamentos sob Pressão, de acordo com a Norma ISO/IEC 17020.

A *TÜV Rheinland* Portugal dispõe de auditores locais nomeados pela central em Colónia para a realização de auditorias em vários âmbitos de atividade. A tomada de decisão e a certificação é da responsabilidade local para a maioria dos certificados emitidos.

Em 2016, o IPAC declara a *TÜV Rheinland* Portugal como Organismo de Inspeção de Laboratórios de Ensaio Não Destrutivos (END), com a Norma ISO/IEC 17025.

Missão

Em *Company on Values and Responsibility* e *Our Mission Statement*, o grupo *TÜV Rheinland* estabelece e compromete-se a respeitar os seus princípios e objetivos comuns por todo o Mundo. A empresa procura ajudar a criar um futuro melhor que vá de encontro às necessidades humanas e ambientais, mas tendo sempre como premissa a sustentabilidade.

Segundo a informação colhida junto dos seus próprios clientes, a *TÜV Rheinland*, em Portugal, tem sido bem-sucedida ao conseguir manter o princípio orientador da organização, o de manter um desenvolvimento sustentado entre o Homem, a tecnologia e o ambiente.

A missão do grupo visa “apoiar o crescimento sustentado da indústria nacional, oferecendo serviços que asseguram uma melhoria constante dos níveis de competitividade em condições de segurança e qualidade, permitindo que se aproximem da média europeia” (*TÜV Rheinland* Portugal, 2017).

“O principal objetivo é a prestação de serviços de forma imparcial e competente, bem como encontrar as melhores soluções individuais e a longo prazo para os nossos clientes. O nosso compromisso em questões de defesa ambiental, conservação de recursos e requisitos sociais permite-nos desenvolver estratégias que asseguram o nosso sucesso sustentável e dos nossos clientes, contribuindo para uma sociedade na qual inovação e conservação de recursos estão intimamente ligados” (*TÜV Rheinland* Portugal, 2017).

Como consequência do crescimento do grupo *TÜV Rheinland* em Portugal, e tal como em tantos outros países onde se encontram sucursais, surgiu a necessidade de apostar em

programas de formação feitos à medida das necessidades específicas de cada cliente. Estas formações têm especial incidência nos domínios da qualidade, ambiente, segurança ocupacional e alimentar.

Estratégia

A TÜV Rheinland oferece serviços especializados com experiência reconhecida nas suas áreas de negócio. Os principais objetivos desta entidade passam por:

- Liderança nos serviços ligados Energias Renováveis;
- Otimização da comunicação com os nossos clientes;
- Ser o principal parceiro no apoio às PME's e grandes empresas nacionais;
- Oferta de serviços de grande valor acrescentado aos clientes;
- Oferta multisserviços “one stop shop” nas áreas técnicas;
- Promoção de sinergias ao nível internacional.

Serviços

A TÜV Rheinland presta serviços de construção e setor imobiliário, consultoria e segurança da informação, ensaios de materiais e inspeções, ensaios de produtos, formação e qualificação, certificação de sistemas, instalações e máquinas, segurança e higiene no trabalho, veículos e tráfego, em áreas tão diversas como a energia, produção de bens de consumo, indústria automóvel, indústria de base, indústria de bens de capital, indústria ambiental, comércio, construção, indústria alimentar, hotelaria, aviação, tecnologias de informação, logística, serviços bancários e financeiros, agricultura, lazer e turismo, setor da educação e saúde.

Neste estágio, de que mais adiante se dará detalhe, foram desenvolvidas ações na área da certificação de sistemas em Turismo e Lazer. Neste tipo de serviço, os auditores da TÜV Rheinland avaliam a gestão de sistemas, processos de Tecnologias de Informação e dos negócios na sua globalidade, de acordo com as normas reconhecidas internacionalmente, ou com base em critérios de desempenho individual.

No que diz respeito especificamente ao Turismo e Lazer, a empresa conta com serviços como Certificação Eco-Hotel, Certificação Eco-Golfe, Inspeção e Certificação para Garantir a Qualidade de Serviço, Certificação do Hotel em Proteção e Segurança, Tratamentos de SPA e Hotéis, Auditoria: Cliente Mistério e Inspeções no Local.

Os serviços relativos à hospitalidade constam de um pacote *one-stop*, sistemas e soluções personalizadas para as necessidades do maior setor de serviços do Mundo: o Turismo. Os serviços são feitos nas áreas do turismo ecológico, qualidade de serviço e proteção e segurança (embora cada um destes serviços possa ser fornecido em um só).

A certificação Eco-Hotel é um produto personalizado criado pela empresa, que visa satisfazer as necessidades individuais da Indústria Hoteleira e do Turismo. Esta baseia-se em normas, tais como a ISO 14001, Saúde e Segurança no Trabalho e seguindo o conceito da sustentabilidade dos 3R's (reutilizar, reduzir e reciclar).

A TÜV *Rheinland* efetua auditorias que resultam, em casos de sucesso, na atribuição da certificação Eco-Hotel; ajudam as empresas a elaborar e praticar uma gestão mais eficiente, apoiando estas no reconhecimento da diferença entre a gestão de qualidade que é estabelecida e as tendências internacionais, para além de fornecerem soluções otimizadas em função do tipo de serviço prestado.

Já no que concerne aos serviços em *Spas*, a certificação criada diz respeito, especificamente, a spas, hotéis-spas e resorts, combinando a certificação da TÜV *Rheinland* com outras normas, tais como a ISO 9001. Este certificado tem em atenção os equipamentos utilizados (quer sejam de spa, ou até da área de cozinha), mas também os padrões de qualificação dos colaboradores e o serviço que estes prestam.

No que diz respeito ao serviço de auditoria de cliente-mistério, a avaliação é feita segundo critérios acordados entre a TÜV *Rheinland* e o estabelecimento em causa, de forma a que seja avaliado do ponto de vista dos clientes, para posteriormente ser feita uma avaliação individual que propõe melhorias segundo os padrões de qualidade. “Os clientes satisfeitos são aqueles que gostam de voltar. Ou ainda de recomendar o seu restaurante ou hotel a terceiros.” (TÜV Rheinland Portugal, 2017)

Como alguns exemplos de clientes que recorrem aos serviços da TÜV *Rheinland* Portugal, podemos citar a Galp Energia, Zmar, Hotel Quinta da Marinha, Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro, EDP Renováveis, VW AutoEuropa, Sonae Sierra.

Ações Desenvolvidas no Estágio

Para lá de um estudo específico, que mais adiante será apresentado em detalhe, o estágio que realizei comportou mais algumas ações, que valorizo como parte da formação obtida.

A entidade de estágio foi-me apresentada, logo no primeiro dia, pelo Eng.º António Silva, fazendo-me sentir integrada na empresa e conhecedora de todas as áreas de atuação da *TÜV Rheinland*, bem como das funções e dos responsáveis por cada uma delas.

Durante o meu período de estágio, foi-me possível adquirir novos conhecimentos e competências. Aprendi como funciona todo o processo interno da implementação de uma certificação a um sistema de gestão. Refiro-me, neste caso, aos momentos desde o processo do primeiro contacto entre o (possível) cliente e a *TÜV Rheinland* até à certificação, propriamente dita.

Grande parte do tempo despendido na unidade de acolhimento contribuiu, também, para o desenvolvimento da parte teórica deste relatório. Por parte da *TÜV Rheinland*, foram-me disponibilizadas ferramentas de apoio que contribuíram para acrescentar valor às informações que já havia recolhido, como, por exemplo, acesso a documentos internos da empresa, que me permitiram perceber melhor o funcionamento de todos os processos, bem como a consulta dos referenciais do comité ISO. Também, sempre que me surgiram dúvidas relativas a alguma temática específica, tive apoio dos colaboradores da empresa para o seu esclarecimento.

Algumas das tarefas operacionais desenvolvidas foram de carácter administrativo, consistindo, sobretudo, na atualização e tradução de documentos. Também tive oportunidade de colaborar na atualização da agenda de marcação do ciclo das auditorias dos clientes da empresa.

Durante o período de estágio pude, igualmente, fazer algum trabalho de campo. Como exemplos, refiro uma reunião no Turismo de Portugal, mais concretamente, da CT 144 do Sistema Português de Qualidade, na qual me foi dada a possibilidade de participar na discussão acerca da atualização da Norma Portuguesa NP4523, relativa ao Turismo Acessível. Noutra ocasião, acompanhei um auditor numa auditoria de concessão de primeira fase numa unidade hoteleira em Lisboa; consegui criar uma noção de todo o *modus operandi* de uma auditoria desta tipologia, e em concreto de como é que a empresa *TÜV Rheinland* atua; já na sede da empresa, e em sequência, aprendi como elaborar um relatório de oportunidade de melhoria.

Ainda durante o âmbito do meu estágio na *TÜV Rheinland*, releva recordar um simulacro de acidente de trabalho - um incêndio no edifício ao qual pertence a empresa, Edifício *Zenith*.

Estudo

Com a realização deste projeto de investigação, apoiado em ambiente empresarial, pretendo contribuir e reforçar os estudos relacionados com a temática da certificação de

sistemas no Turismo (mais concretamente na hotelaria), setor este que tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante na economia e no desenvolvimento do nosso país.

De modo a dar resposta aos objetivos traçados para esta investigação e testar hipóteses, foi decidida a implementação de um questionário aos gestores de unidades hoteleiras em Portugal. Pretende-se, assim, obter conclusões mais pragmáticas relativamente às questões de investigação que motivaram esta investigação, juntamente com o apoio da revisão bibliográfica.

Com o questionário, tenciona-se obter uma caracterização das unidades hoteleiras; aferir o grau de motivação para a implementação da certificação, bem como os benefícios que daí provieram (ou a relação entre ambos); entender quais os motivos ou causas para a não adesão à certificação ou ao abandono da mesma; conhecer a realidade organizacional pós-adesão ao sistema de certificação.

Sendo certo que estes objetivos e metodologia também poderiam ter sido o alvo de uma dissertação, para efeitos de conclusão do ciclo de estudos de mestrado, entendi que era mais vantajoso realizar um estágio, por duas razões principais: porque, em termos gerais, pretendia uma aproximação imediata ao mercado de trabalho e porque, também, dessa forma poderia beneficiar da informação, da credibilidade e dos meios de uma empresa fortemente estabelecida no mercado desta atividade de serviços.

Metodologia

A componente aplicada deste estudo baseou-se na aplicação de um inquérito por questionário. A quantidade de perguntas aplicadas a cada respondente variou em função de a unidade hoteleira em estudo estar certificada, ou não. Para os hotéis certificados estão elaboradas 16 questões e para os hotéis não certificados estão elaboradas apenas 7 questões. O inquérito é composto por respostas abertas e fechadas, sendo de referir, ainda, que todas as perguntas foram propostas de forma a terem uma resposta com caráter obrigatório. Diga-se, desde já, que todo o inquérito, quer na sua extensão, quer no modo de construção, foi desenhado tendo em vista uma antecipada forte dificuldade na obtenção de respostas, uma vez que essa é uma realidade hoje conhecida na sociedade portuguesa, em geral, no meio hoteleiro, em particular, e ainda mais quando o tema se projeta sobre assuntos que (ainda) não gozam de especial popularidade entre o universo de potenciais respondentes.

A amostra foi direcionada para os gestores das unidades hoteleiras certificadas pela TÜV Rheinland Portugal, bem como potenciais clientes da base de dados de CRM (*Customer*

Relationship Management) da empresa, para além de ter sido feita uma recolha de dados no Registo Nacional do Turismo (disponível em: <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/ConsultaAoRegisto.aspx>), onde é possível, através de um motor de busca, ter acesso aos dados do registo dos empreendimentos turísticos em Portugal. Nesta plataforma filtrei a minha pesquisa para os estabelecimentos hoteleiros, desde a categoria de uma estrela até cinco estrelas, com todo o tipo de capacidade para hóspedes, e que tivessem, ou não, certificação em um sistema de gestão.

Em primeiro lugar, foi criado um esboço do questionário, tendo posteriormente, e com apoio do Eng.º António Silva, sido feitas algumas modificações, assim como foram realizados sete pré-testes de aplicação do inquérito, de modo a identificar possíveis falhas e estimar o tempo de realização para o mesmo. Foi tido em conta o número de perguntas e o tipo de resposta (maioritariamente resposta fechada), de modo a que o tempo de resposta direta fosse inferior a um período de 5 minutos e não houvesse um número elevado de desistências.

Após ter estabilizado a versão definitiva, prossegui para a fase de implementação do estudo. O questionário foi concebido *online* na plataforma *Netigate*, com aprovação e colaboração da *TÜV Rheinland Deutschland*³. Foi enviado via *email*, para os contactos que estavam registados na base de dados anteriormente referida, e redireccionando para um *link* destinado ao inquérito. Foi escolhido este meio virtual para efeitos de facilidade na resposta. Assim, foi possível alcançar (geograficamente) mais unidades hoteleiras e de modo a ser flexível aos horários e disponibilidade dos inquiridos.

Os inquéritos foram realizados entre o período de 22 de março de 2017 e 30 de maio de 2017.

Após a primeira semana em que o inquérito esteve disponível para resposta dos intervenientes, foi feita uma análise às tendências de resposta; até este período de tempo, apenas 22 inquiridos tinham participado do estudo. A fase seguinte consistiu no contacto telefónico, de modo a haver um maior reforço ao incentivo na participação deste estudo. Durante este processo foi notado que muitos contactos na base de dados estavam desatualizados, desde o contacto telefónico ao contacto via *email*; verificou-se, assim, que o estudo teve como benefício indireto a atualização da base de dados, com vantagem para futuras aplicações.

³ Esta ferramenta *online* permite elaborar questionários de forma fácil e com diversificados recursos. É indicada, principalmente, para apreciação de clientes, desempenho das organizações e estudos de mercado.

Posteriormente, foram reenviados questionários para os destinatários corretos; por vezes, foi possível dirigir diretamente às pessoas desejadas (diretores das unidades hoteleiras ou técnico responsável pela área da qualidade e certificação), mas noutras, por questões de privacidade das organizações, o *email* foi enviado para um destinatário geral e depois reencaminhado para um responsável. Este reforço de contacto foi feito por duas vezes.

Estrutura do Questionário

Como se pode verificar no modelo em anexo, antes do questionário, propriamente dito, é feita uma introdução ao mesmo, onde são apresentadas as entidades envolvidas no estudo (*TÜV Rheinland* Portugal e a ESHTe), é descrito o estudo e qual o seu principal objetivo, sendo também feita referência ao tempo médio despendido para responder ao inquérito (previamente testado), de modo a apelar à participação.

O questionário inicia com um conjunto de perguntas que se destinam, sobretudo, a caracterizar as unidades hoteleiras, tais como recolher dados acerca do número de trabalhadores, a categoria da unidade hoteleira e o principal segmento de mercado.

No segundo grupo, são expostas as questões relativas à temática da certificação, onde são identificados os empreendimentos que são, ou não, certificados, e onde se procuram respostas para as perguntas alusivas às motivações da implementação da certificação, à perceção dos gestores hoteleiros de unidades certificadas sobre vantagens e desvantagens da certificação⁴, a classificação atribuída ao grau de satisfação após certificação, que tipo de certificado ou galardões possui, procura-se, ainda, saber o tempo médio no qual as unidades hoteleiras em estudo estão certificadas e igualmente de que maneira se promove essa certificação.

Apesar de este projeto de investigação não abordar a questão específica do turismo acessível, foi também aplicada uma pergunta de investigação acerca da aplicação de uma norma relativa a este segmento. Além do interesse pessoal sobre esta temática, foi também do interesse da entidade que me acolheu neste estágio.

Por fim, com o objetivo de se realizar uma perceção do mercado, e mais uma vez por motivação da entidade de acolhimento do estágio, os inquiridos foram perguntados sobre qual o organismo de certificação que reconheciam com maior experiência na hotelaria.

⁴ Questões de pergunta fechada, onde as opções foram consideradas após a revisão da literatura, sendo tidas como opções as que se encontravam mais frequentemente associadas às motivações / vantagens / desvantagens da implementação da certificação de sistemas de gestão.

Segue-se a baixo uma tabela sumária da estrutura do questionário:

Questão	Caracterização
1 – 4	Caracterização da amostra
5	Interesse na certificação
6	Abandono da certificação
7	Identificação dos sistemas de gestão
8	Identificação de prémios e galardões
9	Reconhecimento temporal da certificação
10	Identificação das motivações para a implementação da certificação
11 – 12	Identificação das vantagens e desvantagens percecionadas após a implementação da certificação
13	Avaliação do grau de satisfação relativamente ao sistema de gestão
14	Identificação da promoção junto dos potenciais clientes
15	Avaliação da motivação para a implementação da norma relativa ao turismo acessível
16	Avaliação da perceção da melhor empresa certificadora

Tabela 3: Composição do questionário

Análise dos Resultados

No dia 30 de maio, data limite para a receção dos questionários, contabilizou-se uma amostra que resultou em 1468 hotéis. Desta, obtiveram-se 89 respostas, das quais apenas 50 foram consideradas integralmente válidas, o que representa uma taxa de 3% de sucesso, a qual, sendo informativa, situa-se bastante abaixo do esperado.

De salientar que os resultados apresentados a seguir são acompanhados de gráficos e tabelas, porém apenas apresentei quando achei que parecia vantajoso para a leitura e interpretação dos dados.



Gráfico 1: Classificação de categoria | Fonte: Própria

A amostra recolhida é composta por hotéis de categoria de duas estrelas (11,11%), três estrelas (19,44%), quatro estrelas (52,78%) e cinco estrelas (16,67%). Estes resultados sugerem que existe um maior conhecimento e interesse na temática da certificação em hotéis com categorias superiores. A estes resultados pode ser associada a questão da relação preço vs qualidade, pois as unidades hoteleiras de tamanho mais reduzido, ou de categorias inferiores, não têm igual acesso ao processo de certificação, devido aos custos elevados associados e a toda a burocracia que é envolvida.

Os hotéis analisados neste estudo têm, em média, 30 colaboradores. O seu principal segmento de mercado são “casais”, “famílias” e “turismo de negócios”, o que revela que são consumidores mais maduros, porém, com estadias menos prolongadas no tempo de permanência de alojamento.



Gráfico 2: Unidades hoteleiras certificadas | Fonte: Própria

Constata-se que, das unidades hoteleiras que participaram neste estudo, existe uma maior proporção das que são certificadas (58,57%) face às não certificadas (38,57%) e algumas das que não são certificadas já o tinham sido (2,86%). Consideramos natural que as unidades que convivem ou já conviveram com a certificação tenham uma maior propensão para responderem a um inquérito com estas características. É de destacar, contudo, que grande parte das unidades hoteleiras que não possuíam certificação mostraram interesse futuro em implementar (58,33%). Dos inquiridos que não mostraram motivação para se certificarem, registaram-se justificações como a falta de interesse ou de oportunidade. Das organizações que já tinham sido certificadas no passado, uma foi-o num período entre 1 a 2 anos, e a outra num período entre 4 a 6 anos; dentro da amostra, conclui-se que existe uma taxa de abandono baixa, ou seja, as unidades hoteleiras que se certificam reconhecem as vantagens e normalmente não abandonam a certificação do sistema de gestão.

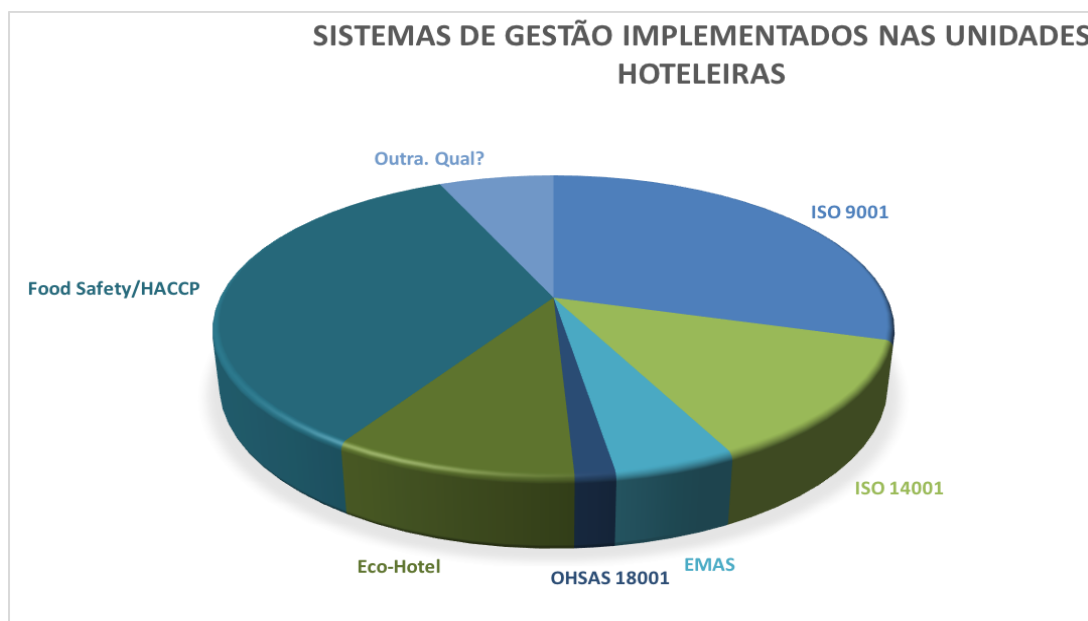


Gráfico 3: Sistemas de gestão implementados | Fonte: Própria

De acordo com os dados obtidos, conclui-se que o sistema de gestão mais aplicado é o *Food Safety/HACCP* (53,85%), de seguida o sistema de gestão de qualidade ISO 9001 (46,15%), ISO 14001 (20,51%), certificação *Eco-Hotel* (15,38%) e EMAS (7,69%).

Já no que diz respeito aos galardões e prémios conseguidos pelos hoteleiros interrogados, sendo certo que a grande maioria afirma que não tem qualquer tipo de galardão e/ou prémio, verifica-se uma maior diversidade de respostas, sendo que a resposta mais obtida foi mesmo “outras”, na qual se identificaram respostas válidas como *Trip Advisor* e *Booking*; destaque, também, para o galardão *Green Key* (35,29%), *Holiday Check* (32,35%), *Travelife* (14,71%), *TUI Top Quality* (11,76%), *Thomas Cook* (5,88%) e, por fim, o galardão *Condé Nast Johanses* (2,94%). De acordo com as respostas obtidas neste tópico, concluiu-se que existe uma linha muito ténue entre a perceção de certificação (oficial e voluntária) com galardões ou prémios (não oficial), sendo colocados os galardões e selos ao mesmo nível da certificação de sistemas de gestão, o que se estranha, uma vez que um sistema de gestão é uma ferramenta que assenta num modelo de organização internacional e auditado de forma anual, mas continuada, e o galardão é uma distinção momentânea, resultado de uma determinada *performance*.

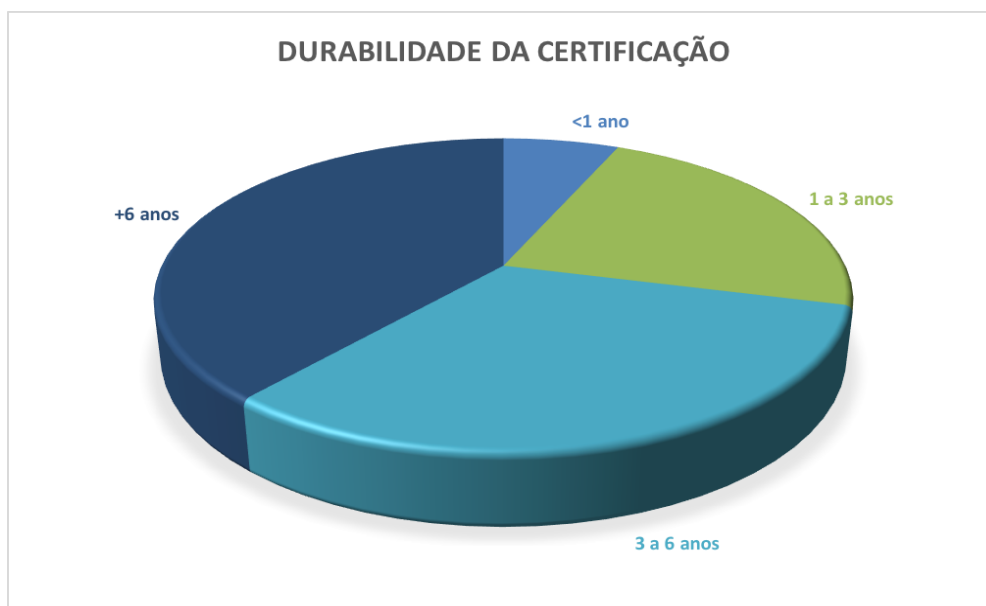


Gráfico 4 : Durabilidade da certificação | Fonte: Própria

Das unidades hoteleiras certificadas e que participaram neste estudo, destacaram-se 38,71% que declararam ter sido certificadas num período superior a 6 anos, consecutivamente, as organizações que são certificadas num período entre 3 a 6 anos (32,26%), seguidas das unidades hoteleiras certificadas entre 1 e 3 anos (22,58%) e, por fim, os hotéis certificados há menos de um ano (6,45%). Estes resultados demonstram que a tendência é para que as unidades hoteleiras que se certificam tenham tendência para renovar o seu ciclo de certificação, ou seja, à partida, reconhecem as vantagens da aplicação das mesmas e dos resultados dos procedimentos adotados.



Gráfico 5: Motivações para a certificação | Fonte: Própria

A análise dos dados recolhidos revela que as motivações para a implementação da certificação partiram de: “foco no cliente” (64,52%), “melhoria contínua” (58,06%), “consciência ambiental” (54,84%), “otimização de recursos” e “estratégia/marketing” (25,81%, em ambos os casos), “vantagem competitiva e posicionamento de mercado” e “melhoria da imagem da organização” (22,58%, também em ambos os casos), “redução de custos” (19,35%), e, por último, captação de novos segmentos de mercado (6,45%).

A questão seguinte tinha como objetivo identificar as vantagens percecionadas por parte dos gestores hoteleiros relativamente à implementação da certificação de um sistema de gestão, tratando-se de uma pergunta de carácter aberto. As principais vantagens identificadas foram: a padronização de procedimentos, a redução de custos, a otimização de recursos humanos, o reconhecimento por parte dos clientes e a melhoria da imagem.

No que diz respeito às desvantagens percecionadas por parte dos gestores hoteleiros, a grande generalidade não identifica qualquer uma, e os restantes identificam os custos da manutenção.

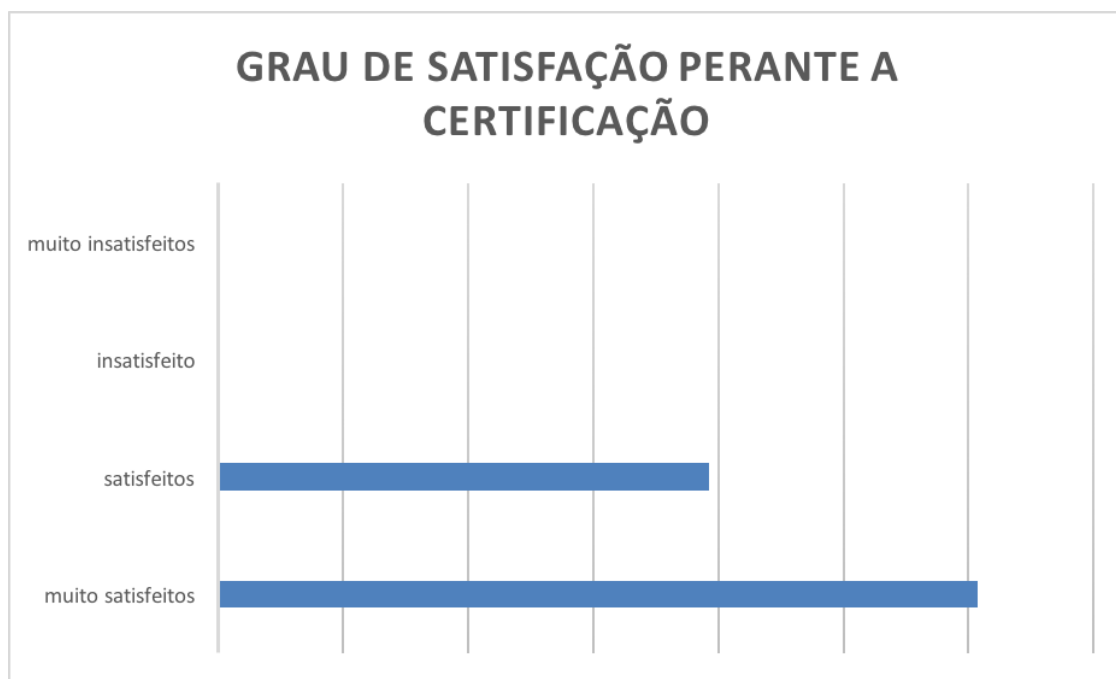


Gráfico 6: Grau de satisfação | Fonte: Própria

Quando questionados acerca do grau de satisfação, os inquiridos mostraram-se satisfeitos com a implementação da certificação de um sistema de gestão na sua unidade hoteleira, tendo-se atingido 60,71% como “muito satisfeitos” e 39,29% como “satisfeitos”, não havendo qualquer resposta dada como “insatisfeito” ou “muito insatisfeito”.

Segundo os resultados, o método mais utilizado pelos gestores hoteleiros na divulgação e promoção da sua certificação junto dos clientes e potenciais clientes é através das plataformas *online* (sites e redes sociais), exposição da certificação na unidade hoteleira (receção, quartos, etc.) e folhetos informativos.

Tentou-se, ainda, analisar a perceção dos gestores em relação aos organismos de certificação a operar em Portugal. As entidades mais reconhecidas foram a SGS (39,58%), de seguida a *TÜV Rheinland* (29,17%), a APCER (20,83%), e outras.

No que diz respeito à questão relacionada com o turismo acessível, muitas das respostas demonstraram interesse na aplicação da norma portuguesa NP4523 (40%), porém, ainda existem muitos gestores hoteleiros com falta de conhecimento acerca da mesma (36%) e houve também quem demonstrasse falta de interesse (24%).

De maneira a aprofundar os resultados obtidos, decidi contactar via telefone alguns dos inquiridos.

Comecei por questionar aos gestores das unidades hoteleiras que já tinham sido certificadas o motivo para o abandono. A primeira afirmou que foi uma decisão do grupo hoteleiro e não da pessoa responsável por aquele hotel. A outra unidade hoteleira afirmou que é um processo que exige muita manutenção, uma constante e permanente vigilância, que existe uma grande estrutura e burocracia por trás do processo, e por vezes a elevada ocupação hoteleira não permite focar as atenções nesses processos.

Por outro lado, procurei saber junto das unidades hoteleiras certificadas o porquê dessa escolha e não a preferência de um consultor que definisse estratégias e procedimentos. Ambas os hotéis questionados, responderam que o principal motivo da adesão à certificação era por uma questão de marketing, tanto para clientes como operadores turísticos, e um dos inquiridos salientou que a quando da certificação, era um período em que o grupo hoteleiro estava em crescimento e queriam implementar procedimentos uniformes.

Quando questionadas sobre a perceção do aumento da procura por parte de turistas, obtive duas visões diferentes. Um dos responsáveis respondeu que não, que as pessoas não estavam dispostas a pagar mais por um hotel certificado. Por outro lado, a unidade hoteleira reconhece que a procura aumentou, sendo até um facto que muitos dos seus clientes salientam nos questionários de satisfação; estes turistas são em grande escala estrangeiros, sobretudo oriundos da Alemanha.

Por outro lado, também procurei ter a visão de alguém responsável pela validação da certificação. Assim, via email, contactei o Eng.º António Silva, meu coordenador do estágio curricular e *Business Stream Manager – Systems*, com o objetivo de ter a visão por parte de quem valida a certificação. Questionei sobretudo sobre quais os motivos para a implementação de um sistema de gestão certificado em hotelaria, e quais as razões a seu ver de aplicar um sistema de gestão e uma posterior certificação em vez de se recorrer a um consultor. As respostas podem ser consultadas em anexo.

As conclusões que retirei após este contacto, foi de que no sector hoteleiro a certificação serve mais em termos de estratégia de imagem, de posicionamento estratégico, e é uma maneira das unidades hoteleiras exporem os seus sistemas de gestão perante clientes e operadores turísticos.

Visto por um técnico responsável pela implementação da certificação, os principais motivos para que uma unidade hoteleira se deva certificar são: a validação por uma entidade externa da adequabilidade dos procedimentos; imagem inerente à certificação por uma entidade externa; posicionamento ao mesmo nível junto dos operadores turísticos relativamente às grandes cadeias, quase todas elas já certificadas; recolha dos pontos inertes à certificação na

classificação de estrelas de uma unidade hoteleira; disponibilização de uma conjunto de dados e informações que permitirá as decisões baseadas em fatos objetivos e não em opiniões sensoriais.

De modo a poder comparar a valia dos processos de certificação na percepção de um gestor hoteleiro em relação às de outros gestores de ramos de atividade distintos, decidi criar um questionário para comparação.

Para este questionário, recorri, mais uma vez, à base de dados CRM da *TÜV Rheinland*, tendo, assim, conseguido alcançar um grande número de organizações, de diversos setores. O questionário tentou ser o mais próximo possível da versão da hotelaria, adaptando as perguntas, claro está, para a generalidade dos setores de atividade. Este formulário pode também ser consultado em anexo.

Este segundo questionário foi enviado para 30612 empresas, das quais se obtiveram 196 respostas, e destas apenas 135 foram consideradas válidas.

Tal como no inquérito realizado às unidades hoteleiras, também para os restantes setores foram realizadas algumas questões de modo a caracterizar a amostra.

O setor de atividade que se destaca, em larga escala, são as indústrias transformadoras (transporte, mecânica, construção civil e alimentar) e, de seguida, as atividades de serviços.

Dos questionários aplicados, verificou-se que a grande maioria das organizações possuía certificação (82,69%), seguindo-se as empresas não certificadas (12,18%) e, por último, as empresas que já tinham sido certificadas, mas, porém, não renovaram o seu sistema de gestão (5,13%). Das organizações que não são certificadas, mais de metade mostraram interesse na implementação (57,14%); já no que concerne às companhias que abandonaram a certificação, o maior período foi entre os 2 a 4 anos (50%), de seguida, as que o tinham feito há mais de 6 anos (25%) e, por fim, de 1 a 2 anos (12,5%), com valor idêntico para aquelas que o haviam feito de 4 a 6 anos.

O sistema de gestão que mais se destaca neste questionário é o ISO 9001 (93,94%), seguido, a larga distância, do ISO 14001 (24,24%), OHSAS 18001 (15,91%) e outros com uma considerável irrelevância.

Quando questionados sobre a durabilidade da implementação de um sistema de gestão na sua organização, ressaltou o número de empresas que o possuía há mais de 6 anos (61,72%), seguindo-se as empresas que têm uma certificação no período de 3 a 6 anos (16,41%), com valor idêntico para aquelas que o têm de 1 a 3 anos, e, por último, as empresas com certificação inferior a 1 ano (5,47%).

As principais motivações dos gestores inquiridos no âmbito destes processos foram identificadas como sendo: “foco no cliente” (75%), “vantagem competitiva/posicionamento de mercado” (64,06%), “melhoria contínua” (63,28%), “melhoria da imagem da organização” (28,91%), “otimização de recursos” (24,22%), “captação de novos segmentos de mercado” (16,41%), “estratégia/marketing” (12,5%), “consciência ambiental” (9,38%) e redução de custos (6,25%).

Nas vantagens reconhecidas pelos gestores dos diversos setores de atividade, destacou-se a “organização”, de seguida a melhoria contínua, prevenção de falhas e capacidade de demonstrar garantias ao cliente. No que diz respeito às desvantagens reconhecidas, destacaram-se, em larga escala, os custos associados e a burocracia, mas também é importante de referir que muitos dos inquiridos não conseguiram constatar qualquer desvantagem.

Quando questionados acerca do grau de satisfação, os inquiridos mostraram-se satisfeitos com a implementação da certificação de um sistema de gestão, tendo-se classificado como “muito satisfeitos” 50,43% dos respondentes, ficando os “satisfeitos” em 43,59%, os “insatisfeitos” em 4,27% e os “muito insatisfeitos” em 1,71%.

Os diferentes setores de atividade inquiridos destacaram como estratégia de divulgação os meios virtuais (site ou *newsletter*), exposição dos certificados, bandeiras ou logotipos em documentos, nas instalações ou em veículos.

Resultados comparados dos inquéritos

Face aos resultados alcançados, pode-se concluir que existe uma perceção não totalmente coincidente entre os gestores das unidades hoteleiras inquiridos e os gestores dos restantes setores de atividade.

Analisados e descritos os resultados acima, constata-se que existe uma maior proporção de organizações com certificação em outros tipos de indústrias do que na indústria turística, pelo que se pode concluir que, naquelas, existe uma maior aceitação e reconhecimento da certificação em relação ao que acontece na indústria turística.

Face aos resultados obtidos, parece importante ter em atenção que a atividade turística funciona de maneira diferente de muitas das outras que também estiveram incluídas neste estudo. Por exemplo a cadeia de distribuição, no setor industrial, o cliente final não é o mesmo que se verifica na hotelaria, já que, nesta última, o cliente (determinante das ações) é o consumidor final; já em muitas das restantes indústrias, o determinante são os fornecedores, são estes que exigem a certificação, de modo a que as organizações demonstrem competência; estas, por sua vez, para não ficarem em diferente grau de qualidade e igualdade face à

concorrência, tendem a aderir. Um exemplo prático desta situação, e verificando os resultados deste questionário, é que a norma mais implementada na hotelaria é o *Food Safety* ou/e HACCP, que geralmente são certificações de exigência por parte de fornecedores e operadores, em vez do cliente final que vai consumir a comida. Este cenário não acontece de forma bem vinculada na hotelaria, pois o consumidor final não é, ainda, permanentemente exigente, o que leva a que as operadoras também não o valorizem de forma sistemática.

A corroborar a ideia acima, verificou-se que mais de 50% dos gestores hoteleiros não mostraram interesse em implementar um sistema de certificação de garantia da qualidade, contrariamente às respostas dos gestores das restantes organizações, entre os quais se registou mais de 50% de respostas com manifestação de interesse na certificação.

Os resultados obtidos na questão da durabilidade da implementação da certificação nas unidades hoteleiras sugerem alguma atenção: existe uma maior dispersão quanto ao número de anos em que os hotéis são certificados, bem como apontam para que esta questão seja uma preocupação de um passado recente, isto é, o setor avançou mais tarde para esta temática do que os restantes setores em estudo.

Verificou-se que existe uma grande diferença entre as motivações de ambos os grupos de respondentes para a certificação. Em comum, têm o foco no cliente; porém, as restantes hipóteses propostas revelaram caminhos diferentes. Tal como a revisão da literatura sugere, a hotelaria tem uma visão para a certificação mais direcionada para o *marketing*, enquanto as restantes indústrias têm uma visão mais dirigida para a gestão e para os procedimentos.

Um aspeto talvez não expectável nos resultados diz respeito às desvantagens identificadas. Analisando os resultados, não se obteve nenhuma resposta por parte de um gestor hoteleiro como sendo a “burocracia” um entrave; porém, nos outros setores de atividade, esta foi a resposta mais vezes escolhida. Sendo que o procedimento é o mesmo para qualquer instituição ou setor de atividade, há surpresa nestas diferenças. Talvez possa ser explicado pelo facto de a hotelaria, sendo um serviço, tem uma maior tolerância face à burocracia do que as indústrias transformadoras, que têm mais tarefas práticas de produção direta.

Como conclusão geral, pode-se afirmar que existe ainda um grande trabalho de divulgação das normas, bem como de formação a fazer junto dos decisores hoteleiros, bem como dos restantes *stakeholders*, com vista a que haja um reconhecimento e valor mais aproximado àquele que já é dado pelos restantes gestores de outros ramos de atuação.

Limitações

Para além das limitações decorrentes do tempo disponível para o efeito e das competências próprias da investigadora, limitações essas que são transversais a qualquer projeto de final de mestrado, a principal e quase única limitação deste estudo foi, sem dúvida, a recolha de dados, pois através de um questionário *online* não existe um controlo ativo do número de respostas válidas, estando o inquiridor muito dependente do interesse demonstrado por parte dos participantes, neste caso, os gestores ou responsáveis pela área da certificação das unidades hoteleiras, ou até mesmo a pessoa responsável por fazer chegar o questionário a estes mesmos.

Após a primeira semana de respostas, foi verificada uma baixa adesão de participação. Neste sentido, foram desenvolvidos diversos esforços, reforçando, assim, as solicitações de resposta através de contacto direto; mais concretamente, foram realizadas 529 chamadas para unidades hoteleiras, de maneira a apelar à participação do estudo. Foi possível perceber que existia uma grande lacuna na atualização dos contactos (e-mail ou telefónico) da base de dados do Registo Nacional do Turismo. Foi feito um reenvio, por mais do que uma vez, do questionário a quem foi contactado via telefónica. Porém, assim mesmo, reconhecemos os níveis de participação ficaram aquém do desejado, o que, não retirando valor absoluto a esta investigação, remete-a para observações não totalmente conclusivas.

Por outro lado, outra dificuldade sentida, e ainda relacionada com o questionário, foi, aquando da realização do contacto via telefone, quando as chamadas eram realizadas para unidades hoteleiras de dimensão mais pequena se notarem algumas falhas no serviço; atendiam pessoas pouco qualificadas para aquele posto, havia falta de comunicação, completa falta de conhecimento acerca da temática da certificação, percebia-se algum receio com questionários e, por vezes, o respondente era mesmo apenas alguém responsável pelo edifício, pois a unidade hoteleira estava fechada durante a época baixa ou em obras. Em oposição, existia uma maior facilidade na comunicação com as grandes unidades hoteleiras, mas coincide o facto de estas serem as que demonstravam menor disponibilidade para responder ao questionário, havendo justificações como a «chegada de peregrinos» ou a «época festiva da Páscoa».

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões da presente investigação ambicionam ter algum contributo na consciência e tomada de decisão relativamente à implementação de sistemas de gestão e a sua certificação na hotelaria. Ao longo do presente trabalho, procurou-se analisar os principais impactos e contributos que os sistemas de gestão e a certificação têm sobre o sector hoteleiro.

As principais motivações identificadas pelos gestores hoteleiros para a implementação do sistema de gestão foram o foco no cliente, melhoria contínua e a consciência ambiental. É também notável e reconhecido os inúmeros contributos que um sistema de gestão poderá ter em uma organização, neste caso no sector hoteleiro, como a padronização de procedimentos, a redução de custos, a otimização de recursos humanos, o reconhecimento por parte dos clientes e a melhoria da imagem. A posterior certificação, na hotelaria, demonstra ter resultados principalmente sobre a imagem exterior, e é usada mais como uma estratégia de marketing para atrair clientes e também operadores turísticos que o exigem perante uma eventual parceria.

Respondendo à hipótese se havia alguma relação entre a adesão de uma certificação e o crescimento da procura por parte de turistas, não foi identificado por qualquer inquirido, apenas, como foi referido anteriormente, em um dos telefonemas realizados aleatoriamente, e de salientar que essa procura é feita por turistas estrangeiros, sobretudo Europa do Norte.

As principais desvantagens identificadas tanto no questionário como nas revisões da leitura foram percecionadas por parte dos gestores hoteleiros, a grande generalidade não identifica qualquer uma, e os restantes identificam os custos da manutenção.

Na minha opinião, em geral, existe um desinteresse por parte das empresas hoteleiras (portuguesas) sobre esta temática e na adoção da certificação dos Sistemas de Gestão. Sustento esta minha afirmação perante as leituras realizadas, os números partilhados pelo IPAC relativo às empresas de diversos sectores de atividade face à hotelaria, bem como os resultados dos questionário, e o interesse e disponibilidade demonstrado em participar neste mesmo.

Após feita toda a revisão bibliográfica e os resultados obtidos no questionário, fico com a ideia de que a implementação de um sistema de gestão certificado em qualidade ou em ambiente, no sector hoteleiro, tem como fins uma estratégia comercial e não organizacional. Ou seja os gestores hoteleiros decidem implementar a certificação dos seus sistemas de gestão por uma questão de marketing e imagem perante os clientes finais, e muitas vezes perante os operadores turísticos que assim o exigem. De salientar que esta minha conclusão apenas se reflete para o sector hoteleiro, e sobretudo perante o comportamento dos turistas portugueses.

Penso que a implementação de uma certificação de um sistema de gestão em hotelaria, faz sentido pela estratégia de *marketing* e pela credibilidade, pois passa uma imagem de validação

por uma entidade externa da adequabilidade dos procedimentos. Também na situação em que uma unidade hoteleira ou uma cadeia de unidades hoteleiras estejam em crescimento, além de terem o sistema de gestão e a sua certificação como motor de apoio aos procedimentos, também é uma maneira de credibilizar e dar a conhecer a marca, ajudando a penetrar no mercado, que tal como foi referido anteriormente, é cada vez mais global e competitivo.

Futuras Investigações

Desejo, sinceramente, que os estudos acerca da implementação da certificação dos sistemas de gestão continuem a evoluir, que todo o estudo efetuado venha acrescentar um ponto à temática. Saliento esta ideia, principalmente, no que concerne a estudos realizados a nível nacional, tanto para o sector hoteleiro como para os restantes sectores de atividade, de modo a haver uma maior divulgação e para criar uma maior sensibilização relativo a este tema, tanto aos responsáveis das organizações, como aos consumidores. Existe, claramente, ainda um retardamento da hotelaria relativamente a outros sectores no que diz respeito ao tema.

Depois a minha experiência e os resultados que obtive, prosseguiria esta investigação com um estudo comparativo entre a visão de um gestor de uma unidade hoteleira em um país da Europa do Norte (Alemanha, Dinamarca, Suécia ou Holanda) que fosse certificada por um ou mais sistema(s) de gestão e entre um gestor de uma unidade hoteleira portuguesa que fosse certificada por um ou mais sistema(s) de gestão. O meu principal objetivo seria comparar a importância e as diferentes motivações que estes iriam apresentar, bem como os resultados que obtêm advindos da certificação no seu hotel. Sendo estes países, pelo menos para mim, uma referência em termos de desenvolvimento social e económico, gostaria de ter uma outra visão!

BIBLIOGRAFIA

- AICEP. (s.d.). Obtido de Normalização e certificação:
<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/NormalizacaoCertificacao/Paginas/NormalizacaoCertificacao.aspx>
- APCER. (2003). *Guia Interpretativo ISO 9001:2000*. Obtido em Abril de 2017, de
http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2012-14/QTGO_1214/Artigos/ISO%209000/Guia_9001_2000.pdf
- APCER. (2007). *Guia Interpretativo da NP EN ISO 9001:2000 no Sector do Turismo*. Porto .
- ASAE. (Fevereiro de 2007). Obtido em Outubro de 2017, de
<http://www.asae.gov.pt/pagina.aspx?back=1&codigono=54105579AAAAAAAAAAAAA>
- Banco de Portugal . (2016). *Análise do Sector do Turismo*. Nota de Informação Estatística 128| 2016.
- Bento, V. J. (2011). *Eco-Hotéis e Rótulos Ecológicos - Um Estudo das Atitudes e Motivações dos Turistas Portugueses*. Tese de Mestrado, Universidade do Porto - Faculdade de Economia, Porto.
- Bernardo, E. (2013). *Uma Introdução ao Turismo – Conceitos, Classificações e Tipologias*. Lisboa: CIES e-Working Paper.
- Bernardo, E. (2013). *Uma Introdução ao Turismo – Conceitos, Classificações e Tipologias*. Lisboa: CIES e-Working Paper.
- Carla Pinto . (2006). *APCER Group Portugal* . Obtido em 3 de Março de 2017, de
<http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/newsroom/574/mais-de-80-certificados-emitidos-no-sector-do-turismo-dr-carla-pinto>
- Carvalho, I. C. (2015). *O Turismo Acessível: Estratégias de Adaptação de Uma Cidade. O Caso de Lisboa*. Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa, Departamento de Turismo - Gestão de Destinos e Produtos Turísticos, Lisboa.
- Colim, C. (2010). *Turismo de Negócios - Criação de uma Marca Certificadora* . Tese de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril .
- Comissão de Turismo e Desporto. (2008). Obtido em 8 de Março de 2017, de
http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/717/1/mudancas_climaticas_turismo_desporto.pdf
- Costa, E. F., Nascimento, R. d., & Pereira, F. (s.d.). *Gestão da Qualidade: A Qualidade como Fator de Competitividade e Satisfação do Cliente*. 1-18.
- Costa, S. S. (2011). *Certificação da Qualidade no Turismo - Estágio na Sociedade Geral da Superintendência (SGS)*. Estoril: ESHTe - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

- Crato, C. (2010). *Qualidade: Condição de Competitividade*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Cunha, L. (2003). *Perspectivas e Tendências do Turismo* (Primeira Edição ed.). Edições Universitárias Lusófonas.
- Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo* (Quarta Edição ed.). Lisboa - São Paulo: Verbo.
- Cunha, L. (2010). *A Definição e o Âmbito do Turismo: Um Aprofundamento Necessário*.
- Decreto-Lei n.º 15/2014 . (23 de Janeiro de 2014). *N.º 16 , 1.ª série*. Diário da República.
- DGTurismo. (s.d.). Obtido de Qualidade no Turismo: https://www.cm-evora.pt/pt/site-investir/investimento/Documents/qualidade_no_turismo.pdf
- Dias, S. M. (2012). *Contributo para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a Norma ISO 9001:2008*. Minho.
- Dinheiro Vivo. (16 de Agosto de 2016). *Dinheiro Vivo*. Obtido em 6 de Março de 2017, de <https://www.dinheirovivo.pt/economia/turismo-impacto-no-pib-pode-chegar-aos-16-em-portugal/>
- Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. (2015). *Análise Estrutural do Turismo*. Estoril.
- Fayos-Solá, E. (1994). Competitividad y Calidad en la Nueva Era del Turismo . *Estudios Turísticos* , 123, 5-10.
- Fernandes, E. M., & Guerra, J. G. (2008). *Gestão pela Qualidade Total em Empresas Turísticas*.
- Gomes, P. J. (2004). A Evolução do Conceito de Qualidade: dos Bens Manufacturados aos Serviços de Informação . *Cadernos BAD*, pp. 6-18.
- Gonçalves, A. (2017). Ética, Responsabilidade Social e Práticas Sustentáveis nas Atividades Turísticas. Em F. Silva, & J. Umbelino, *Planeamento e Desenvolvimento Turístico* (pp. 49-60). Lisboa: LIDELA.
- Horwath HTL. (2015). *Tourism Megatrends - 10 Things You Need to Know About the Future of Tourism*.
- Instituto Português de Acreditação (2016) Base de Dados Nacional Sistemas de Gestão Certificados. Obtido em 26 de Agosto de 2017, de http://www.ipac.pt/pesquisa/pesq_empcertif.asp
- IPAC. (2016). Obtido em Maio de 2017, de Base de Dados de Empresas Certificadas: http://www.ipac.pt/docs/publicdocs/bdec/BDEC_2016_Publica.xlsx
- IPQ. (2015). *ISO - Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos 9001:2015*. Norma Portuguesa

- ISO. (2015). *ISO - Quality Management Principles*. Obtido em 06 de Fevereiro de 2017, de <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>
- ISO. (2016). Obtido de ISO: <https://www.iso.org/about-us.html>
- ISO. (2017). *ISO*. Retrieved Fevereiro 2, 2017, from http://www.iso.org/iso/iso_9000
- Lickorish, L. J., & Jenkins, C. L. (2000). *Introdução ao Turismo* (Quarta Edição ed.). Campus.
- Lopes, A. d. (2010). *Implementação e Avaliação de Sistemas de Gestão da Qualidade. O caso da CCIASB*. Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais, Mindelo.
- Lopes, T. A. (2013). *Contributos para a Qualidade dos Serviços de Animação Turística nos Açores*. Estoril : Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril .
- Lourenço, C. S. (2012). *O Impacto Da ISO 9001 no Desempenho Das Empresas Portuguesas Do Sector Hoteleiro*. Tese de Mestrado, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão , Lisboa.
- Maekawa, R., Carvalho, M. M., & Oliveira, O. J. (2013). Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *Gest. Prod., São Carlos, 20, n.4, 763-779*.
- Martins, L. S. (2011). *Turismo, Investigação e Formação - Tendências e Desafios em Tempos de Mudança*. Porto: Orações FLUP.
- Medeiros, L. d., & Moraes, P. E. (2013). Turismo e Sustentabilidade Ambiental: Referências para o Desenvolvimento de um Turismo Sustentável. *Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade, III n.2, 198-234*.
- Moita, P. (2017). E-Business em Turismo. Em F. Silva, & J. Umbelino, *Planeamento e Desenvolvimento Turístico* (pp. 159-170). Lisboa: LIDEL.
- Nogal, A. S. (2007). *Implementação de um Sistema de Gestão Ambiental no Sector da Hotelaria, Industria de Viagens e Turismo, segundo o referencial EMAS*. Tese de Mestrado, Instituto Superior Técnico, Lisboa.
- Oliveira, R. A. (2016). *Implementação de um Sistema de Gestão Integrado de Qualidade e Ambiente - Estudo de Caso*. Tese de Mestrado , Instituto Politécnico de Coimbra , Coimbra.
- Organização Mundial do Turismo. (2003). *Turismo Internacional - Uma Perspectiva Global* (Segunda Edição ed.). Bookman.
- Organização Mundial do Turismo. (29 de Novembro de 2012). Obtido em 20 de Março de 2017, de <https://pt.slideshare.net/daysanalves/conceitos-e-definies-do-turismo>
- Pereira, S. P., Alpoim, M., & Araújo, M. d. (2014). *TIAT - Informação e Animação Turística. Módulos 1,2,3,4*. Porto : Porto Editora.
- Peres, R., & Rita, P. (2017). Marketing e Comunicação dos Destinos. Em F. Silva, & J. Umbelino, *Planeamento e Desenvolvimento Turístico* (pp. 173-181). Lisboa: LIDEL.

- Pinto, J. C., & Pinto, A. L. (2011). A Importância da Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Portugal. *A Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 48-61.
- Safrão, A. E. (2010). *Certificação: Motivações, Implementação e Benefícios Percebidos nos Serviços. Um Estudo de Caso no Sector Hoteleiro*. Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Sampaio, P. (2008). *Estudo do Fenómeno ISO9000 : Origens, Motivações, Consequências e Perspectivas*. Minho: Universidade do Minho.
- Sampaio, P. A. (2008). Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Minho.
- Santana, C. L. (2014). *Estratégias na Implementação da norma ISO (International Organization for Standardization) 9001 em IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social)*. Peniche: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar – Peniche Instituto Politécnico de Leiria.
- SGS Portugal. (2013). *SGS Portugal*. Obtido em 06 de Fevereiro de 2017, de <http://www.sgs.pt/~media/Local/Portugal/Documents/Brochures/SGS%20ISO%209001%20Quality%20Management%20Systems%20A4%20PT%2013%20V1.pdf>
- Significados. (2017). Obtido em Abril de 2017, de Significado de ISO: <https://www.significados.com.br/iso/>
- Silva, A. M. (2016). Tese de Mestrado, Universidade do Porto, Turismo e Terrorismo: Estratégias Desenvolvidas em Destinos Turísticos Afectados por Atentados Terroristas, Porto.
- Silva, A. M. (2016). *Turismo e Terrorismo: Estratégias Desenvolvidas em Destinos Turísticos Afectados por Atentados Terroristas*. Tese de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.
- Silva, S. C., & Filho, H. B. (s.d.). TURISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL: O Turismo de Negócios como Possibilidade para o Desenvolvimento Econômico de Franca-SP. *XI Encontro de Pesquisadores*, 1061-1077.
- Silva, S., & Saraiva, M. (s.d.). A Gestão da Qualidade como diferencial competitivo na Satisfação e Fidelização de clientes. III Encontro de Tróia 2012 - Qualidade, Investigação e Desenvolvimento.
- Soares, J. M. (2014). Estudos da relevância da norma ISO 9001 no desempenho das empresas portuguesas do sector da hotelaria. *Tourism & Management Studies*, 57-66.
- Sousa, J. P. (2012). *Monitorização da Qualidade em Hotelaria: Lisboa, Algarve e Madeira*. Tese de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria do Estoril, Estoril.
- TÜV Rheinland Deutschland. (19 de Janeiro de 2017). *TÜV Rheinland Deutschland*. Obtido de TÜV Rheinland Deutschland: http://www.tuv.com/de/deutschland/ueber_uns/daten_fakten/aktuelle_kennzahlen/aktuelle_kennzahlen.html
- TÜV Rheinland Portugal. (16 de Janeiro de 2017). *TÜV Rheinland Portugal*. Obtido de TÜV Rheinland Portugal: <http://www.tuv.com/pt/portugal/home.jsp>

- Trindade, P. (2013). *ROTULAGEM AMBIENTAL*. Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação, I.P., Lisboa.
- Trindade, P. (2013). *Rotulagem Ambiental*. Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação, I.P., Lisboa.
- Turismo de Portugal . (s.d.). *Turismo 2020 - Cinco Principios para uma Ambição* . Lisboa.
- Turismo de Portugal. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Obtido em Março de 2017, de <http://www.turismodeportugal.pt/Português/ÁreasAtividade/ApoioaoInvestimento/Pages/PlanoEstratégicoNacionaldo.aspx>
- Turismo de Portugal. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo* . Ministério da Economia e Inovação , Lisboa.
- Turismo de Portugal. (2015). *Turismo 2020 - Plano de Acção para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*. Sintra.
- Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro* .
- Turismo, Globalização e Cultura. (2000). Em C. M. Avighi, & A. s.a. (Ed.), *Turismo, Teoria e Prática* (Quinta Edição ed., pp. pag 102-106). São Paulo.
- Umbelino, J. (2016 de 2016). *Qualidade e Certificação no Turismo*. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Umbelino, J. (2017). O Turismo: Caracterização e Prospetiva. Em F. Silva, & J. Umbelino, *Planeamento e Desenvolvimento Turístico* (Primeira ed., pp. 3-18). Lisboa: LIDEL.
- UN Global Compact. (s.d.). *UN Global Compact*. Obtido em 31 de Janeiro de 2017, de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Universidade do Porto . (2017). Obtido em 6 de Outubro de 2017, de JPN: <https://jpn.up.pt/2017/08/17/turismo-quase-dois-milhoes-visitam-porto-norte-no-primeiro-semester/>
- Vargas-Sánchez, A. (2017). Territórios de Inovação e Turismo. Em F. Silva, J. Umbelino, & LIDEL (Ed.), *Planeamento e Desenvolvimento Turístico* (pp. 481-491). Lisboa.
- Wikipédia. (19 de Janeiro de 2017). *Wikipédia - TÜV Rheinland*. Obtido de Wikipédia: https://pt.wikipedia.org/wiki/T%C3%9CV_Rheinland
- World Economic Forum. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Obtido em 15 de Setembro de 2017 de <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>
- World Travel & Tourism Council. (2016). *Travel & Tourism - Economic Impact 2016 Portugal*. Obtido em 1 de Março de 2017, de <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2016/portugal2016.pdf>

ANEXOS

Anexo A – Protocolo de Estágio ESHTe



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

PROTOCOLO DE ESTÁGIO CURRICULAR

O presente acordo regula a relação entre:

Instituição de Ensino: ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO ESTORIL sita na Av. Condes de Barcelona, 2769-510 Estoril, Portugal

Entidade de Estágio: TÜV Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Lda.

Estudante: Maria Helena Ferreira Dias, do Mestrado em Turismo da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Referente ao período de estágio compreendido entre 01 de Março e 30 de Junho de 2017, correspondente a 480 horas.

O objetivo do período de estágio é oferecer ao estudante a possibilidade de completar a sua formação, através da recolha de conhecimentos junto da entidade de acolhimento, de forma a proporcionar um caso prático de estudo sobre uma temática relevante para os objetivos do curso.

O estágio decorrerá sob as seguintes condições:

Art.1.- As actividades do aluno serão supervisionadas pela Escola e pela entidade de estágio.

Em representação da instituição académica:

Professor Doutor Jorge Umbelino

Em representação da entidade de estágio:

Tutor de Estágio na Entidade António José Monteiro da Silva

Art.2.- O programa de estágio do aluno compreenderá os seguintes departamentos:

Qualidade e certificação em turismo: Análise custo benefício em empresas certificadas – Desenvolvido no departamento de certificação de sistemas da TÜV Rheinland Portugal.

O programa de estágio será entregue pelo aluno no início do referido estágio com aprovação do orientador pedagógico.

Art.3.- O (a) aluno (a) compromete-se a cumprir o regulamento interno de funcionamento da entidade de estágio.



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Art.4. – O (a) aluno (a) encontra-se coberto (a) pelo seguro colectivo de acidentes de trabalho com a apólice **ES50004654** da Seguradora Fidelidade, válido até ao final do **período curricular** de estágio.

Art.5. - O aluno terá direito ao mesmo número de folgas válidas para o restante pessoal.

Art.7.- No decorrer do estágio, o aluno terá como orientador pedagógico:

Orientador – Professor Doutor Jorge Umbelino

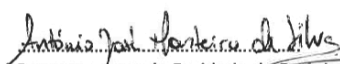
Art.6. - O período de estágio termina na data acima indicada. O referido período poderá sofrer alterações em caso de acordo entre ambas as partes ou em caso de verificação do incumprimento de algum dos artigos do presente protocolo.

De acordo com o anteriormente exposto, assinam:


.....
Coordenador ACTTA – Professor João Pronto

NUNO SILVA Assinado de forma
GUSTAVO digital por NUNO
SILVA GUSTAVO
.....

Coordenador do Mestrado – Prof. Doutor



Representante da Entidade de Estágio – **(Nome do Representante)**


.....
Aluno do Mestrado – **(Nome do aluno)**

Política da Qualidade

Em *Company Policy on Values and Responsibility* e *Our Mission Statement*, o Grupo TÜV Rheinland estabelece e compromete-se a respeitar os seus princípios e objectivos comuns. É este compromisso que marca a política da empresa e as pautas do nosso fazer quotidiano. Para manter a nossa posição no mercado como empresa líder em serviços de qualidade, garantimos que os nossos representantes pelo mundo aplicam estes mesmos níveis de exigência ao nível de neutralidade, rigor e objetividade.

É um compromisso e uma responsabilidade de todos cumprir com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis a cada caso. A política aqui exposta, é comunicada e vinculada a todos os colaboradores.

Todos os nossos serviços realizam-se em conformidade com os requisitos legais e normativos, da forma comercialmente correta, cumprindo com o objetivo da satisfação dos nossos clientes ao nível de profissionalismo, cumprimento de prazos e custos.

Responsabilidades da Direcção

O Grupo TÜV Rheinland constitui uma empresa de serviços de certificação, inspecção técnica e ensaios. Desde 1872, desenvolvemos soluções com vista a um futuro seguro e sustentável, equilibrando a relação homem, tecnologia e o meio ambiente.

De forma Independente, neutra e competente, ajudamos a criar um futuro melhor que vai de encontro às necessidades humanas e ambientais, tendo a sustentabilidade como base.

Colaboradores e Chefias

Os nossos colaboradores são o factor de sucesso mais importante para o Grupo TÜV Rheinland. O seu empenho, competência, neutralidade e desempenho são fundamentais. Dispomos de recursos técnicos e humanos necessários e adequados às novas tecnologias mediante formação continua.

Serviços e Produtos

A qualidade associada à prestação dos nossos serviços cria e promove vantagens competitivas.

Confiança

Os clientes devem sentir que se cumprem as exigências, necessidades, preços e prazos.

Tecnologia e Segurança

Nós suportamos, com sentido de responsabilidade, o desenvolvimento tecnológico garantido o cumprimento dos requisitos de segurança.

Clientes e Mercados

Os clientes são o garante da nossa existência. O cliente tem que estar convencido da qualidade dos nossos serviços, para alcançarmos o sucesso no mercado.

Sucesso Económico e Garantia do Futuro

Uma gestão orientada para o mercado e uma actuação eficiente são os factores de distinção e independência do Grupo TÜV Rheinland.

Ambiente

Na prestação dos nossos serviços, nós demonstramos que a protecção ambiental, a tecnologia e a eficiência podem ser combinadas de forma sustentável. Isto aplica-se quer aos nossos serviços quer à nossa própria conduta.

O público

Abertura, competência, presença e neutralidade como uma entidade independente de terceira parte determinam a nossa forma de actuação, a nossa postura e a nossa imagem pública.

Fiabilidade

Toda a actividade é documentada e registada, assegurando um resultado totalmente fiável.

Transparência

Em defesa da independência, imparcialidade, integridade e neutralidade nas atuações, a fim de estarmos livres de pressões e exigências.

Responsabilidade económica

Conseguimos um nível adequado de benefícios para incidir de forma positiva em termos sociais, ecológicos ou económicos, contribuindo para um desenvolvimento sustentável.

Integridade

Todos os colaboradores atuam segundo normas e procedimentos estabelecidos contendo os requisitos para emissão de relatórios, certificados e resultados de ensaios, os quais não podem ser modificados ou manipulados já que estes reflectem de modo neutral os resultados reais. Rejeita-se qualquer tipo de suborno a fim de debilitar a nossa honestidade e reputação ou a confiança dos nossos clientes.

Conflito de interesses

Em caso de conflitos de interesses, seguimos as pautas ditadas por organismos internacionais informando abertamente e com transparência, podendo resultar na ruptura da relação comercial ou renúncia de contrato.

Imparcialidade

Com o objetivo de inspirar confiança, as decisões são tomadas com base em evidências objetivas, com base no desenvolvimento de uma metodologia específica para gestão da imparcialidade, analisando todos os possíveis riscos e ameaças. Existe um compromisso firme desta Direção para atuar com absoluta imparcialidade em todas as decisões da empresa.

A **Política da Qualidade** resume-se aos seguintes princípios básicos, que todos os colaboradores devem conhecer e aplicar:

- ✓ O objectivo principal no desenvolvimento das actividades é atingir um grau de qualidade que satisfaça plenamente as necessidades e requisitos dos clientes e os requisitos estabelecidos pelas autoridades competentes.

Para atingir este objectivo, a **TÜV Rheinland Portugal** assegura a colaboração de pessoal qualificado e coloca à disposição dos seus colaboradores os meios adequados para realizarem as suas tarefas e funções.

As actividades da **TÜV Rheinland Portugal** são documentadas em procedimentos bem definidos, atualizados e orientados para a melhoria contínua.

- ✓ Serão mantidas e desenvolvidas as medidas adotadas para assegurar que os serviços são prestados com a garantia de independência, imparcialidade e integridade requeridas.
- ✓ Quer a informação recebida dos clientes para a prestação do serviço, quer a informação gerada pela própria actividade serão tratadas com absoluta confidencialidade.
- ✓ A **TÜV Rheinland Portugal** estabeleceu procedimentos de atuação e normas internas para garantir a qualidade dos seus serviços, dotando a sua estrutura técnica da imparcialidade necessária.

São asseguradas as medidas necessárias para atingir os objectivos da Qualidade relativos à:

- ✓ Satisfação das expectativas dos nossos clientes relativamente à interpretação dos seus requisitos e ao cumprimento dos prazos de realização acordados;
- ✓ Resolução rápida e eficaz de qualquer tipo de dificuldade ou anomalia que possa aparecer e que se encontre relacionada com o serviço prestado;
- ✓ Consideração e resolução rápida de eventuais não conformidades associadas às actividades desenvolvidas.

Todos os objectivos deverão ser atingidos com um grau de eficiência que assegure uma adequada produtividade, conjugando a competitividade dos nossos serviços com a necessária estabilidade económica para o desenvolvimento da actividade.

Deverá ser garantido que a **Certificação**, a **Inspeção** e os **Ensaaios Não Destrutivos** se baseia no cumprimento **eficaz** dos requisitos das normas aplicáveis, nomeadamente com os requisitos das normas ISO/IEC 17021-1, ISO/IEC 17020 e ISO/IEC 17025 respectivamente, normas

técnicas e legislação aplicáveis à actividade, sem serem exigidos aspectos implícitos que dificultem o processo de certificação, inspecção e ensaios não destrutivos.

De forma sumária, em conformidade com o anteriormente descrito, o Laboratório de Ensaios Não Destrutivos, adota como política de qualidade perante os seus clientes:

- ✓ Garantir boas práticas profissionais e qualidade dos ensaios realizados, de acordo com métodos estabelecidos e com requisitos dos clientes;
- ✓ Responder as necessidades e solicitações dos nossos clientes tendo como objectivo a sua satisfação, demonstrando credibilidade, competência e inovação;
- ✓ Assumir o compromisso da melhoria contínua qualidade dos procedimentos e serviços através do aperfeiçoamento técnico/profissional permanente e avaliação constante;
- ✓ Pessoal familiarizado com documentação da qualidade política e procedimentos;
- ✓ Garantir cumprimento da norma ISO/IEC 17025, melhoria continua e eficácia do sistema de gestão da qualidade;

Não se exigirá o cumprimento de requisitos não incluídos na norma pela qual o cliente se certifica.

Atendendo à importância do princípio da **melhoria contínua** nos Sistemas da Qualidade, para a certificação, inspecção e ensaios, será dada elevada importância aos seguintes aspectos:

- ✓ A coerência da **política e objectivos**;
- ✓ A **aplicabilidade** do sistema e as evidências de um processo de implementação efectiva.

Os serviços da **TRP** estão abertos a qualquer tipo de cliente e, a todos eles será oferecida a melhor qualidade possível no serviço prestado.

Algés, 09 de Maio de 2016


Fernando Alberto Lamares
General Manager
TÜV Rheinland Portugal, Lda.

A divulgação da Política da Qualidade é feita por ações de comunicação interna, direta e disponível para consulta.

A Política da Qualidade é revista conjuntamente com o Management Local Manual – PT para a sua contínua adequabilidade.

Anexo C – Questionário realizado às Unidades Hoteleiras

Netigate AB [SE] <https://www.netigate.se/a/s.aspx?s=398573X84434062X35142>

 TÜVRheinland®

Prezado Sr. / Sra.,

A Escola Superior de Hotelaria do Estoril em parceria com TÜV Rheinland Portugal, Lda., decidiu realizar um estudo com o objetivo de avaliar e compreender as motivações por parte dos gestores das unidades hoteleiras relativamente à certificação.


Para isso, vimos por este meio solicitar a sua preciosa colaboração neste estudo, de forma a recolher dados para uma análise conclusiva das razões que levam os hotéis a avançar para as certificações de sistemas de gestão.

A sua informação e comentários serão totalmente confidenciais, sendo que os dados recolhidos apenas serão utilizados para tratamento estatístico e para fins deste mesmo estudo.

A sua contribuição não demorará mais do que 5 minutos.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Para qualquer esclarecimento de dúvidas entrar em contacto: geral@pt.tuv.com



TÜV Rheinland Service GmbH | E-Mail | Válido até: 2017-05-31 | Notificação legal

Survey powered by Netigate

Satisfação da Certificação das Unidades Hoteleiras

1 – Identificação Comercial da Unidade Hoteleira

2 –
Nome

Email

Telefone

3- Identifique a categoria do seu empreendimento?

- ☐ 1 estrela
- ☐ 2 estrelas
- ☐ 3 estrelas
- ☐ 4 estrelas
- ☐ 5 estrelas

4- Número de colaboradores da Organização?

5- Qual o principal segmento de mercado?

- ☐ Famílias
- ☐ Casais
- ☐ Jovens
- ☐ Sénior
- ☐ Viagens de Negócios
- ☐ Outro. Qual?

6- A sua unidade hoteleira possui certificação?

- ☐ Sim (passa para a 9)
- ☐ Não (passa para a 7)
- ☐ Não, mas já fui certificado. (passa para a 8)

7- Tem interesse em certificar-se?

- ☐ Sim. Pretendo ser contacto
- ☐ Não. Porquê?

8- Há quanto tempo abandonou a certificação dos sistemas de gestão? E porque motivos?

- ☐ 1-2 anos
- ☐ 2-4 anos
- ☐ 4-6 anos
- ☐ + 6 anos

Motivos

9- Que certificação(ões) de sistemas de gestão possui?

- ☐ ISO 9001
- ☐ ISO 14001
- ☐ EMAS
- ☐ OHSAS 18001
- ☐ Eco-Hotel
- ☐ *Food Safety*/HACCP
- ☐ Outra. Qual?

10- Que prémios e/ou galardões possui à sua unidade hoteleira?

- ☐ *Green Key*
- ☐ *Green Globe*

- ☐ *TUI Top Quality*
- ☐ *TUI Holly*
- ☐ *Travelife*
- ☐ *Condé Nast Johansens*
- ☐ *Thomas Cook*
- ☐ *Holiday Check*
- ☐ Outro. Qual?

11- Há quanto tempo a sua unidade hoteleira é certificada?

- ☐ < 1
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 3 a 6 anos
- ☐ + 6 anos

12 - Quais foram as principais motivações que conduziram à certificação do seu sistema de gestão? (Selecione apenas três opções)

- ☐ Foco no cliente
- ☐ Vantagem competitiva/Posicionamento de mercado
- ☐ Redução de custos
- ☐ Otimização de recursos
- ☐ Melhoria contínua
- ☐ Estratégia/Marketing
- ☐ Melhoria da imagem da organização
- ☐ Captação de novos segmentos de mercado
- ☐ Consciência ambiental

13- Identifique três vantagens que reconhece após a obtenção da certificação do seu sistema de gestão?

14- Que desvantagens reconhece após a obtenção da certificação do seu sistema de gestão?

15- Como classifica a sua satisfação geral em relação aos resultados da aplicação da certificação do seu sistema de gestão, na sua unidade hoteleira? (Sendo que 1 é muito insatisfeito e 4 muito satisfeito)

- ☐ 1
 ☐ 2
 ☐ 3
 ☐ 4

16- De que forma promove a sua certificação junto dos potenciais clientes?

17- Existindo uma norma certificável para o turismo acessível (ex. NP 4523) teria interesse em certificar a sua unidade?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Desconhece a norma

18- Motivos (relativamente à questão anterior)

19 - Dos organismos de certificação a operar em Portugal, qual reconhece maior experiência na hotelaria?

- ☐ APCER
- ☐ TÜV Rheinland
- ☐ SGS
- ☐ BV
- ☐ Loyds
- ☐ EIC
- ☐ Certif

Obrigado pelo seu contributo.

Anexo D – Questionário realizado a diferentes sectores

Título: Satisfação da Implementação da Certificação

Texto Introdutório

Prezado Sr. / Sra.,

A Escola Superior de Hotelaria do Estoril em parceria com *TÜV Rheinland* Portugal, Lda., resolveu levar a cabo um estudo com o objetivo de avaliar e compreender as motivações e satisfação por parte das organizações relativamente à certificação. Com este estudo pretende-se também fazer uma análise comparativa entre a visão dos gestores das diversas áreas, como por exemplo: hotelaria, construção e sector imobiliário, ambiente e energia, medicina, indústria, indústria automóvel, entre tantas outras.

Neste contexto, por este meio solicitar a sua preciosa colaboração no estudo, no sentido de recolher dados para uma análise conclusiva.

A sua informação e comentários serão totalmente confidenciais, sendo que os dados recolhidos serão apenas utilizados para tratamento estatístico e para fins deste mesmo estudo.

A sua contribuição não demorará mais do que 5 minutos.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Para qualquer esclarecimento de dúvidas entrar em contacto: geral@pt.tuv.com

PAG.1

Identificação Comercial

PAG.2

Nome*

E-mail*

Telefone

PAG.3

Número de colaboradores da sua Organização?

PAG.4

Identifique qual o seu sector de atividade?

- ☐ Agricultura, floresta e pesca
- ☐ Industria extrativa
- ☐ Industrias transformadoras
- ☐ Produção, distribuição de eletricidade, gás, vapor e ar frio
- ☐ Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- ☐ Construção
- ☐ Transportes e armazenamento
- ☐ Atividades de alojamento e restauração
- ☐ Informação e comunicação
- ☐ Atividades financeiras e de seguros
- ☐ Atividades imobiliárias
- ☐ Atividade de consultora, científica e técnica, e similares
- ☐ Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- ☐ Administração pública e da defesa, segurança social obrigatória
- ☐ Educação
- ☐ Saúde Humana e acção social
- ☐ Atividades artísticas dos espetáculos e recreativas
- ☐ Outras atividades de serviços

PAG.5

A sua organização possui algum tipo de certificação?

- ☐ Sim (passar para a pag.8)
- ☐ Não (passar para a pag. 6)
- ☐ Não, mas já fui certificado (passar para a pag. 7)

PAG.6

“Tem interesse em certificar-se?”

- ☐ Sim. Pretendo ser contactado.
- ☐ Não. Porquê?

PAG.7

Há quanto tempo abandonou a certificação dos sistemas de gestão? E porque motivos?

- ☐ 1-2 anos
- ☐ 2-4 anos
- ☐ 4-6 anos
- ☐ + 6 anos

Motivos

PAG.8

Que certificação(ões) de sistemas de gestão possui?

- ☐ ISO 9001
- ☐ ISO 14001
- ☐ EMAS
- ☐ OHSAS 18001
- ☐ ISO 50001
- ☐ ISO 22000
- ☐ ISO 20000
- ☐ ISO 27001
- ☐ ISO/TS 13485
- ☐ NP 4457
- ☐ AS 8000/NP 4469
- ☐ EN/AS 9100
- ☐ EN/AS 9110
- ☐ IFS
- ☐ Outra. Qual?

PAG.10

Há quanto tempo a sua empresa é certificada?

- ☐ < 1
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 3 a 6 anos
- ☐ + 6 anos

PAG.11

Quais foram as principais motivações que conduziram à certificação do seu sistema de gestão? (Selecione apenas três opções)

- ☐ Foco no cliente
- ☐ Vantagem competitiva/Posicionamento de mercado
- ☐ Redução de custos
- ☐ Otimização de recursos
- ☐ Melhoria contínua

- ☐ Estratégia/Marketing
- ☐ Melhoria da imagem da organização
- ☐ Captação de novos segmentos de mercado
- ☐ Consciência ambiental

PAG.12

Identifique três vantagens que reconhece após a obtenção da certificação do seu sistema de gestão?

PAG.13

Que desvantagens reconhece após a obtenção da certificação do seu sistema de gestão?

PAG.14

Como classifica a sua satisfação geral em relação aos resultados da aplicação da certificação do seu sistema de gestão, na sua empresa? (Sendo que 1 é muito insatisfeito e 4 muito satisfeito)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4

PAG.15

De que forma promove a sua certificação junto dos potenciais clientes?

PAG.16

Dos organismos de certificação a operar em Portugal, qual reconhece maior experiência na hotelaria?

- ☐ APCER
- ☐ TÜV Rheinland
- ☐ SGS
- ☐ BV
- ☐ Loyds
- ☐ EIC

☐ Certif

FINAL DO QUESTIONÁRIO.

Muito obrigado pela sua colaboração e contribuição. As suas respostas são um contributo valioso para o processo de melhoria dos nossos serviços e orientação para o cliente.

A sua informação e comentários serão tratados de forma confidencial.

No caso de dúvidas, entre em contacto com geral@pt.tuv.com

Anexo E – Entrevista via e-mail ao Eng.º António Silva

- Se o António tivesse uma unidade hoteleira implementaria um sistema de gestão certificado?
- Sim, porque diferenciaria pelos melhores a minha unidade em termos de posicionamento estratégico, ficava com mais um argumento comercial junto dos operadores turísticos além de me posicionar junto dos que exigem a certificação, obtinha os pontos na classificação hoteleira inerentes à certificação e tinha definida uma ferramenta interna com regras e procedimentos em que todas as atividades relevantes eram medidas por indicadores e todos os funcionários sabiam o que deles se esperava.
- Porquê aplicar um sistema de gestão, e gastar dinheiro na certificação em vez de contratar um consultor e ter um sistema de gestão interno da empresa? Aplicar os procedimentos quer sejam estes relativos à qualidade ou ao ambiente, e que fossem baseados nas normas ISO...
- A certificação é uma ferramenta de gestão como tal a implementação do sistema deve ser vista como um investimento e não um custo, porque daí se vão retirar os inerentes dividendos. Quem ver a certificação como um sub sistema e apenas pretende um certificado, então aí temos o custo e nestas condições considero que é caro.
- Sabendo que, por exemplo, utilizo lâmpadas ecológicas, faço reciclagem, realizo acções de sensibilização junto dos clientes a cerca do ambiente e da (re)utilização das toalhas/lençóis, entre tantas outras medidas, faria sentido ainda gastar o dinheiro na certificação?
- Claro que sim, porque necessitamos da imagem de organização certificada, para posicionarmos a nossa organização e a diferenciaremos da concorrência.
- resumidamente, e tendo em conta as anteriores questões, quais considera ser os incentivos/motivações para que uma unidade hoteleira adopte um sistema de gestão certificado? isto, tendo principalmente em conta os argumentos antes utilizados (i.e. utilizar um consultor por menor custo) e tendo em conta que a taxa de ocupação não se encontra muito interligada com a certificação hoteleira.
- A certificação deve ser uma questão estratégica e não apenas de incentivos. Quanto aos incentivos cada pessoa reage de forma diferente, por isso é difícil padronizar incentivos....

- Como venderia/convenceria a implementação de uma certificação de um sistema de gestão a uma grande cadeia hoteleira que já tem os seus procedimentos internos de gestão, sendo que são baseados em normas ISO?
- Validação por uma entidade externa da adequabilidade dos procedimentos
- Imagem inerente à certificação por uma entidade externa
- Posicionamento ao mesmo nível junto dos operadores turísticos relativamente às grandes cadeias, quase todas elas já certificadas
- Recolha dos pontos inertes à certificação na classificação de estrelas de uma unidade hoteleira
- Disponibilização de um conjunto de dados e informações que permitirá as decisões baseadas em fatos objetivos e não em opiniões sensoriais
- Entre outras.